

FACULTAD DE CIENCIAS DE LA EMPRESA

Escuela Académico Profesional de Administración

Tesis

**Influencia de la comunicación interna en el desempeño
laboral de los colaboradores de la empresa Novocentro
Universal SAC. sede El Tambo-Huancayo**

Lady Jhoana Marin Vilchez

Para optar el Título Profesional de
Licenciada en Administración

Huancayo, 2019

Repositorio Institucional Continental
Tesis digital



Obra protegida bajo la licencia de [Creative Commons Atribución-NoComercial-SinDerivadas 2.5 Perú](#)

Asesor

Mg. Marco Antonio Cajas Ríos

Dedicatoria

Mi investigación va dedica en primer lugar a Dios, por guiar mi camino en todo momento y quien dio las fuerzas para lograr todos mis objetivos; a mis queridos padres Aldo y Jeanne, el motor de mi vida a los que agradezco todo el apoyo incondicional día a día y por último mi hermano Piero con afecto, cariño y respeto por el gran esfuerzo, sabiduría, siendo el mejor ejemplo para mí.

Lady Jhoana Marin Vilchez

Agradecimientos

Mi agradecimiento sincero al Dr. William Rodríguez Giráldez, Decano de la Facultad de Ciencias de la Empresa de la Universidad Continental.

Al Sr. Asesor Mg. Marco Antonio Cajas Ríos, por sus acertadas sugerencias y orientación en el campo metodológico y de especialidad del área de Administración, quien con su destrezas y habilidades personales me condujo por el camino exitoso de la investigación en el campo de la Administración. Por las facilidades en el desarrollo de mi tesis y por su constante preocupación para motivarme a la culminación de la investigación y así, alcanzar los mis objetivos planteados.

A los directivos, profesores y compañeros de la Universidad Continental, y, por último, a la empresa quienes me dieron todo el apoyo para realizar la investigación con éxito, NovoCentro Universal SAC.

Tabla de Contenidos

Tabla de Contenidos	ii
Lista de Tablas	vi
Lista de Figuras.....	x
Resumen	xiii
<i>Abstract</i>	xiv
Introducción	xv
Capítulo I. Planteamiento del Problema	1
1.1. Planteamiento del problema.....	1
1.1.1. Fundamentación empírica.....	1
1.1.2. Fundamentación científica	3
1.2. Formulación del problema	3
1.2.1. Problema General.	3
1.2.2. Problemas específicos.....	3
1.3. Justificación e importancia de la investigación.....	3
1.3.1. Justificación teórica	3
1.3.2. Justificación económica.....	5
1.3.3. Justificación social	5
1.3.4. Justificación metodológica.....	5
1.3.5. Importancia de la investigación	5
1.4. Delimitación de la investigación.....	6
1.4.1. Delimitación temporal.	6
1.4.2. Delimitación geográfica.....	6
1.4.3. Delimitación social.....	6

1.5. Limitaciones de la investigación	7
1.5.1. Limitaciones bibliográficas	7
1.5.2. Limitaciones económicas	7
1.5.3. Limitaciones de información	7
Capítulo II. Marco Teórico	8
2.1. Antecedentes de la investigación	8
2.1.1. A Nivel Internacional	8
2.1.2. Antecedentes Nacionales:	13
2.2. Marco histórico	15
2.3. Marco Filosófico	15
2.4. Bases teóricas – científicas	16
2.6.1. Sustentación científica	16
2.6.2. Teorías	18
2.6.3. Aspectos generales del área de estudio	21
2.6.4. Definición de términos básicos	46
Capítulo III. Objetivos, Hipótesis y Variables	48
3.1. Objetivos de la investigación	48
3.1.1. Objetivo general	48
3.1.2. Objetivos específicos	48
3.2. Hipótesis	48
3.2.1. Hipótesis general	48
3.2.2. Hipótesis específicas	48
3.1. Variables e indicadores	48
3.3.1. Identificación y clasificación de las variables	48
3.3.2. Operacionalización de variables e indicadores	49

Capítulo IV. Metodología de la Investigación	55
4.1. Métodos de investigación	55
4.1.1. Método general.....	55
4.1.2. Método específico	56
4.2. Metodología.....	56
4.2.1. Tipo de investigación.....	56
4.2.2. Nivel de investigación	56
4.2.3. Diseño de investigación	56
4.3. Estrategias para la prueba de hipótesis	56
4.4. Población y muestra	58
4.4.1. Población	58
4.4.2. Muestra	58
4.5. Técnicas e instrumentos de recolección de datos.....	59
4.5.1. Procedimientos de recolección de datos	59
4.5.2. Técnicas de procesamiento y análisis de los datos.....	60
4.5.3. Descripción del proceso de la prueba de hipótesis	61
Capítulo V. Presentación y Análisis de Resultados.....	62
5.1. Resultados de Prueba y Prueba de Hipótesis – interpretación.....	62
5.2. Resultados Generales: Frecuencias Estadísticas	63
5.2.1. Resultados Generales: Variable Comunicación Interna	63
5.2.2. Resultados Generales: Variable Desempeño Laboral	83
5.3. Validación de la hipótesis	95
5.4. Prueba de la Hipótesis General	98
5.5. Conclusión Estadística:.....	100
Capítulo VI. Análisis Y Discusión De Resultados	101

6.1. Discusión de resultados	101
Conclusiones.....	104
Recomendaciones	105
Referencias	107
Apéndice A. Matriz De Consistencia	112
Apéndice B.....	114
Apéndice C	118
Apéndice D	122
Apéndice E.....	125

Lista de Tablas

Tabla 1 Razones de los colaboradores para tomar decisiones en el trabajo	36
Tabla 2 Motivaciones hipotetizadas que influyen en el desempeño laboral	41
Tabla 3 Variable independiente	49
Tabla 4 Variable Dependiente	51
Tabla 5 Diseño correlacional de variables de estudio	57
Tabla 6 Número de colaboradores por puestos de trabajo de la empresa Novocentro Universal SAC	58
Tabla 7 Técnicas e instrumentos de recolección de datos.....	59
Tabla 8 Componentes estadísticos aplicados en la investigación.....	60
Tabla 9 Estadísticos	63
Tabla 10 Califique el Nivel de Comunicación entre Gerentes	63
Tabla 11 Estadísticos.....	64
Tabla 12 Califique el uso del Manual de Seguridad y Salud Ocupacional	64
Tabla 13 Estadísticos.....	65
Tabla 14 Califique el uso del Reglamento Interno de Trabajo (RIT).....	65
Tabla 15 Estadísticos.....	66
Tabla 16 Califique el uso del Manual de Trabajo para el colaborador	66
Tabla 17 Estadísticos.....	67
Tabla 18 Nivel de instrucción, entrenamiento o formación que tiene en el uso de maquinarias y equipos.....	67
Tabla 19 Estadísticos.....	68
Tabla 20 Califique el uso de Mapeos para Procesos	68
Tabla 21 Estadísticos.....	69
Tabla 22 Califique el uso de Flujogramas para procesos operativos.....	69

Tabla 23 Estadísticos.....	70
Tabla 24 Califique el uso de documentos administrativos físicos que se usan en la empresa	70
Tabla 25 Estadísticos.....	71
Tabla 26 Califique el uso de Apps electrónicos de comunicación dentro de la empresa	71
Tabla 27 Estadísticos.....	72
Tabla 28 Califique el uso de la Intranet de la empresa	72
Tabla 29 Estadísticos.....	73
Tabla 30 Califique el uso de software de aplicación especializado para trabajo operativo	73
Tabla 31 Estadísticos.....	74
Tabla 32 Califique, como son las reuniones de trabajo ordinarias/extraordinarias en la empresa	74
Tabla 33 Estadísticos.....	75
Tabla 34 Califique, como son los Círculos de calidad en la empresa.....	75
Tabla 35: Estadísticos	76
Tabla 36 Califique, cómo son los Focus Group de trabajo interno en la empresa	76
Tabla 37 Estadísticos.....	77
Tabla 38 Califique, cómo son las reuniones de trabajo por áreas o departamentos dentro de la empresa.....	77
Tabla 39 Estadísticos.....	78
Tabla 40 Normalmente, cómo son las reuniones de amistad entre los colaboradores, dentro y fuera de la empresa	78
Tabla 41: Estadísticos	79
Tabla 42 Cómo son la conformacion de clubes internos entre compañeros de trabajo donde se comparte los mismo gustos, preferencias y cultura	79
Tabla 43 Estadísticos.....	80

Tabla 44 Nivel de informacion y comunicación que se proporciona en dichas área.....	80
Tabla 45: Estadísticos	81
Tabla 46 Califique usted la presencia de rumores respecto a las actividades cotidianas dentro y fuera de la empresa	81
Tabla 47 Estadísticos.....	82
Tabla 48 Califique usted la presencia de conflictos respecto a las actividades cotidianas dentro y fuera de la empresa.....	82
Tabla 49 Estadísticos.....	83
Tabla 50 Procesos Operativo de Optimización de cortes.....	83
Tabla 51 Estadísticos.....	84
Tabla 52 Procesos Operativo de Ruteado de piezas	84
Tabla 53 Estadísticos.....	85
Tabla 54 Proceso Operativo de Perforación para bisagras	85
Tabla 55 Estadísticos.....	86
Tabla 56 Proceso Operativo de Dimensionado de tableros.....	86
Tabla 57 Estadísticos.....	87
Tabla 58 Proceso Operativo de Enchapados de cantos	87
Tabla 59 Estadísticos.....	88
Tabla 60 Proceso Operativo de Despacho a domicilio	88
Tabla 61: Estadísticos	89
Tabla 62 Proceso Operativo de Ventas	89
Tabla 63 Estadísticos.....	90
Tabla 64 Proceso Operativo de Contabilidad	90
Tabla 65 Estadísticos.....	91
Tabla 66 Proceso Operativo de Logística.....	91

Tabla 67 Estadísticos.....	92
Tabla 68 Proceso Operativo de Recursos Humanos	92
Tabla 69: Estadísticos	93
Tabla 70 Proceso Operativo de Tecnología Informática.....	93
Tabla 71 Estadísticos.....	94
Tabla 72 Proceso Operativo de Maestranza	94
Tabla 73 Estadísticos.....	95
Tabla 74 Variable de Comunicación Interna	95
Tabla 75: Estadísticos	96
Tabla 76 Variable de Desempeño Laboral	96
Tabla 77 Escala de intervalos de coeficiente de Correlación de Pearson	97
Tabla 78 Correlaciones.....	98

Lista de Figuras

<i>Figura 1.</i> Pirámide de necesidades humanas.....	17
<i>Figura 2.</i> Modelo de Fidelización.	19
<i>Figura 3:</i> Portada Principal del Manual de Seguridad y Salud Ocupacional de la Universidad de la Américas.	22
<i>Figura 4:</i> Portada Principal del Reglamento Interno de Trabajo de la Empresa SERGENSUR S.A.....	23
<i>Figura 5:</i> Portal Web del Manual del Maestro Constructor de la Corporación Aceros Arequipa – Perú.	24
<i>Figura 6.</i> Etapas que sugieren cómo se debe implementar el sistema de gestión de desempeño en una empresa, según Mabey et. al. (1999).	30
<i>Figura 7.</i> Matriz de Talento Humano 9 Box, <i>Resource Revolution</i> , desarrollada por McKinsey Global Institute. (2013).	33
<i>Figura 8.</i> Modelo Integrador de Motivación. Comportamiento Organizacional. Atkinson (1998)	34
<i>Figura 9.</i> Relación: Motivación – Recompensa. Extraído del Modelo Integrador de Motivación. Comportamiento Organizacional. Atkinson (1998)	35
<i>Figura 10.</i> Modelo de los cinco componentes para la evaluación del desempeño laboral en el trabajo. Fernández (2005).....	42
<i>Figura 11.</i> Modelo de gestión desde la perspectiva de la producción. <i>Apaza Meza, M. (2003)</i>	43
<i>Figura 12.</i> En el caso de tener algún cargo Directivo en la empresa	64
<i>Figura 13.</i> Uso del Manual de Seguridad y Salud Ocupacional	65
<i>Figura 14.</i> Uso del Reglamento Interno de Trabajo (RIT)	66
<i>Figura 15.</i> Uso del Manual de Trabajo para el Colaborador	67

<i>Figura 16.</i> Nivel de instrucción, entrenamiento o formación que tiene en el uso de maquinarias y equipos	68
<i>Figura 17.</i> Uso de Mapeos para Procesos	69
<i>Figura 18.</i> Uso de Flujogramas para Procesos Operativos	70
<i>Figura 19.</i> Uso de documentos administrativos físicos que se usan en la empresa	71
<i>Figura 20.</i> Uso de Apps electrónicos de comunicación dentro de la empresa	72
<i>Figura 21.</i> Uso de la Intranet de la empresa	73
<i>Figura 22.</i> Uso de software de aplicación especializado para trabajo operativo	74
<i>Figura 23.</i> Reuniones de trabajo ordinarias / extraordinarias en la empresa	75
<i>Figura 24.</i> Círculos de Calidad en la empresa	76
<i>Figura 25.</i> Focus Group de trabajo interno en la empresa	77
<i>Figura 26.</i> Reuniones de trabajo por áreas o departamentos dentro de la empresa	78
<i>Figura 27.</i> Reuniones de amistad entre los colaboradores, dentro y fuera de la empresa	79
<i>Figura 28.</i> Clubes internos entre compañeros de trabajo donde se comparte los mismos gustos, preferencias y cultura	80
<i>Figura 29.</i> Nivel de información y comunicación	81
<i>Figura 30.</i> Presencia de rumores respecto a las actividades cotidianas dentro y fuera de la empresa	82
<i>Figura 31.</i> Presencia de conflictos personales respecto a las actividades cotidianas dentro y fuera de la empresa	83
<i>Figura 32.</i> Proceso Operativo de Optimización de cortes	84
<i>Figura 33.</i> Proceso Operativo de Ruteado de piezas	85
<i>Figura 34.</i> Proceso Operativo de Perforación para bisagras	86
<i>Figura 35.</i> Proceso Operativo de Dimensionado de tableros	87
<i>Figura 36.</i> Proceso Operativo de Enchapados de cantos	88

<i>Figura 37. Proceso Operativo de Despacho a domicilio</i>	<i>89</i>
<i>Figura 38. Proceso Operativo de Ventas</i>	<i>90</i>
<i>Figura 39. Proceso Operativo de Contabilidad</i>	<i>91</i>
<i>Figura 40. Proceso Operativo de Logística.....</i>	<i>92</i>
<i>Figura 41. Proceso Operativo de Recursos Humanos</i>	<i>93</i>
<i>Figura 42. Proceso Operativo de Tecnología Informática.....</i>	<i>94</i>
<i>Figura 43. Proceso Operativo de Maestranza</i>	<i>95</i>
<i>Figura 44. Variable Comunicación Interna.....</i>	<i>96</i>
<i>Figura 45. Variable Desempeño Laboral.....</i>	<i>97</i>
<i>Figura 46. Región de aceptación y rechazo</i>	<i>99</i>

Resumen

Se observa un estudio aplicativo, observacional de corte comparativo, que tiene un nivel de investigación: descriptivo – explicativo, teniendo como Problema General: ¿Cuál es el grado de relación de la Comunicación Interna y Desempeño Laboral de los colaboradores de la Empresa Novo Centro Universal SAC Sede El Tambo – Huancayo? Siendo el Objetivo General: Determinar el grado de relación de la Comunicación Interna y Desempeño Laboral de los colaboradores de la Empresa Novo Centro Universal SAC. Sede El Tambo - Huancayo; con la Hipótesis General que: El grado de relación Comunicación Interna y Desempeño Laboral de los colaboradores de la Empresa Novo Centro Universal SAC. Sede El Tambo - Huancayo, es positivo; el propósito de esta investigación se sustentará en base a los resultados obtenidos, de las cuales se propondrán sugerencias para la mejorar de la problemática encontrada en esta unidad de análisis.

La selección de la población de los colaboradores se hizo de forma completa por (muestreo censal), teniendo una muestra no probabilística intencional o criterial, con un total de 28 colaboradores. El método de investigación empleado es el inductivo – deductivo; con un diseño de investigación: experimental – demostrativo, con la aplicación de una encuesta al personal en obra, siendo este el instrumento para la recolección de datos e información requerida.

Las principales conclusiones son, que el grado de relación de la Comunicación Interna y el Desempeño Laboral de los colaboradores de la empresa Novocentro Universal SAC. Sede El Tambo - Huancayo, es positivo.

Palabras claves: Comunicación interna, desempeño laboral, productividad, coordinación.

Abstract

A descriptive, observational cohort study of comparative reports, with a level of research: descriptive - explanatory, having as a General Problem: What is the relationship between Internal Communication and Work Performance of the employees of the Novo Centro Universal SAC Company? . Headquarters El Tambo - Huancayo? Being the General Objective: Determine the degree of relationship of the Internal Communication and Work Performance of the employees of the Novo Centro Universal SAC Company. Headquarters El Tambo - Huancayo; with the General Hypothesis that: The degree of relationship Internal Communication and Labor Performance of the employees of the Novo Centro Universal SAC Company. Headquarters El Tambo - Huancayo, is positive; The purpose of the research is that based on the results obtained, suggestions will be proposed to improve the problems found in the unit of analysis.

The collaborator population (census sampling) was completely selected, with an intentional or criterial non-probabilistic sample, with a group of 28 collaborators. The research method is the inductive - deductive one; with a research design: experimental - demonstrative, with the application of a survey to on-site personnel, being the instrument for the collection of data and information required.

The main conclusions are: it was determined that the degree of relationship of the Internal Communication and the Work Performance of the employees of the Novo Centro Universal SAC Company. Headquarters El Tambo - Huancayo, is positive.

Keywords: internal communication, job performance, productivity, coordination.

Introducción

El presente informe de investigación se orienta a que el actual proceso de comunicación interna en las organizaciones empresariales, como es el caso de la empresa Novo Centro Universal SAC. Sede El Tambo – Huancayo, tiene implicancias directas en el Desempeño Laboral de los colaboradores; se ha considerado así mismo la productividad de la mayoría de los sectores industriales y de servicio.

Nos encontramos en una sociedad marcada por la competitividad y una acelerada utilización del conocimiento como plataforma de la cuarta revolución industrial, que ha llegado a ser denominada como sociedad productiva en red; estas definiciones corresponden a un nuevo modelo de sociedad empresarial que ha sido conducida por el uso desigual de nuevas tecnologías de información y comunicación, pero que ha permitido, a su vez, generar una capacidad de interconexión nunca antes vista, con considerables efectos en lo político, social, económico y empresarial.

Se trata de una sociedad en la que la alta productividad y el poder están más asociados a la generación, procesamiento y transmisión de la información que a la transformación de las materias primas, motivo por el cual, la tesis se ha organizado en 5 capítulos, teniendo el siguiente:

Capítulo I. Se presenta el planteamiento del problema, formulación del problema, problema general y específicos, justificación e importancia de la investigación, delimitación de la investigación.

Capítulo II. Se presentan los antecedentes, bases legales, el marco teórico, aspectos generales del área de estudio y definición de términos básicos.

Capítulo III. Se plantea los objetivos generales y específicos, hipótesis general e hipótesis específicas, variables e indicadores y su operacionalización de cada una de ellas.

Capítulo IV. Se enuncia los métodos de investigación, como el método general y específico, metodología, tipo de investigación, diseño de investigación, población, muestra y método de análisis de datos.

Capítulo V. Se muestran los resultados de pruebas y las pruebas de hipótesis, interpretación y análisis de resultados con la respectiva discusión de resultados.

Finalmente se indican las conclusiones, recomendaciones, referencias bibliográficas y apéndice.

La autora

Capítulo I. Planteamiento del Problema

En este capítulo se pone de manifiesto la evidencia empírica del problema de investigación de la Empresa Novo Centro Universal SAC.

1.1. Planteamiento del problema

1.1.1. Fundamentación empírica

Información situacional de la Empresa Novo Centro Universal SAC. Sede El Tambo – Huancayo, a través de la Guía de Entrevista, realizada al Sr. Edward Martínez Cosme, Gerente de Tienda-Sede Tambo, en fecha 05/02/2019.

La empresa se dedica principalmente a la comercialización de tableros de melanina en cortes según los pedidos de los clientes que son personas, familias y empresas. Además, la empresa comercializa derivados y accesorios de mueblería en general.

Respecto al tipo de comunicación más utilizado, sea éste formal e informal, se puede evidenciar, según las respuestas dadas por el entrevistado, que formalmente no hacen uso físico de oficios, cartas, memorandos y otros instrumentos de comunicación formal; en su lugar realizan reuniones de trabajo con los principales directivos, estas reuniones son esporádicas y no tienen un cronograma preestablecido.

Las indicaciones que se hacen para el trabajo de los operarios se indican de manera directa y sin un formato establecido, es decir la empresa no tiene un etiquetado de proceso para cada actividad, solo se realiza de manera empírica y sin ningún tipo de medida o estándar que se pueda considerar.

La comunicación interna es escasa, por las pocas reuniones de trabajo que tienen eventualmente los lunes, donde los acuerdos quedan registrados en un periódico mural, que muchas veces no está actualizado.

Según el entrevistado, muchas de las áreas de trabajo realizan sus actividades de manera individual, y a pesar de que los miembros de cada equipo tienen buena voluntad para realizar

su trabajo, estas áreas no coordinan entre ellas, porque no tienen un mecanismo eficiente para compartir información. Muchas veces se nota la falta de coordinación cuando se dejan de hacer tareas importantes donde aparentemente, nadie es responsable o también ocurre lo contrario cuando se duplican tareas y funciones.

El gerente de tienda es el encargado de comunicar los objetivos y/o metas a todo el equipo de trabajo en las áreas de logística, producción principalmente. Como resultante de tiene, insuficiente información para realizar y cumplir los objetivos, porque los datos brindados son muy generales y se espera que cada operario tenga iniciativa propia para completar su trabajo.

Respecto al registro de las opiniones que los colaboradores hacen en las reuniones de trabajo, no siempre quedan en documento físico y muchas veces se tomen en cuenta, solo de manera verbal y no se hace seguimiento alguno, solo es una idea más de posible solución que tiene algún colaborador.

Ante la pregunta referente al nivel de desempeño laboral de los colaboradores de la empresa, el entrevistado califica como: desempeño regular y a veces deficiente en las labores encomendadas a sus subordinados. También manifiesta que en la empresa falta un programa de capacitaciones a los trabajadores en temas de entrenamiento técnico y de trabajo operativo, así, como en temas de comunicación, trabajo en equipo y habilidades y destrezas humanas. El entrevistado acepta que las metas nunca se cumplen al cien por ciento, pero también manifiesta que la proporción de logro es suficiente, pero le gustaría que dicha cifra sea más grande y se acerque a la totalidad de las metas planeadas por la directiva.

Actualmente, el proceso de evaluación de personal, para medir el desempeño laboral de los colaboradores lo realiza el área de recursos humanos, donde sólo se limita al registro de tardanzas, seguridad y acceso a implementos de seguridad en planta y algunos reportes de productividad individual de trabajo.

La empresa no tiene una estructura de puestos escalonados a manera de línea de carrera, los ascensos, despidos o ratificaciones para los puestos de trabajo se hacen de manera empírica y sólo de basa en algunos registros de datos aislados de manera individual de cada colaborador.

1.1.2. Fundamentación científica

Mediante esta investigación se pretende extraer oportunidades valiosas que le permitan a la Empresa Novocentro Universal SAC. Sede El Tambo – Huancayo, dirigirse hacia la diferenciación en el proceso productivo y de servicio al cliente basados en una plataforma de comunicación interna eficiente y eficaz que le permita un desempeño laboral de sus trabajadores óptimo, modernización de sus métodos de evaluación de desempeño y fomento de la sana competencia entre todos los miembros de la empresa en mención.

1.2. Formulación del problema

1.2.1. Problema General.

¿Cuál es el grado de relación de la Comunicación Interna en el Desempeño Laboral de los colaboradores de la Empresa Novocentro Universal SAC Sede El Tambo - Huancayo?

1.2.2. Problemas específicos.

- ¿Cómo es la Comunicación Interna en la Empresa Novocentro Universal SAC Sede El Tambo - Huancayo?
- ¿Cómo es el Desempeño Laboral de los colaboradores de la Empresa Novocentro Universal SAC Sede El Tambo - Huancayo?

1.3. Justificación e importancia de la investigación

1.3.1. Justificación teórica

En el entorno competitivo del mercado actual, las empresas deben tener presente los beneficios que reporta un buen producto o servicio. Los consumidores y clientes que disfruten de esta buena experiencia establecerán una relación sólida y fiel con la empresa que la proporciona.

A pesar de la insistencia de los expertos por hacer saber a las empresas lo imprescindible de brindar un buen producto y/o servicio, muchas de ellas la consideran un ejercicio innecesario y costoso el referirse a la estructura de comunicación que debe tener ésta. No obstante, es imprescindible insistir en este aspecto para lograr establecer relaciones comerciales con los clientes que perduren, dado que, en el mercado actual, los consumidores responden a los patrones de compra que, en buena medida, están condicionados más por los valores utilitarios y de servicio, y no tanto por la publicidad ofrecida exclusivamente.

Es incuestionable que para establecer un buen servicio de atención al cliente en la empresa requiere mucho esfuerzo a nivel de estructura organizacional y plataformas de comunicación interna en los niveles estratégico, táctico y operativo, de naturaleza tanto económica, financiera, así como personal, pero los beneficios que este servicio reporta a la empresa, hacen que merezca una consideración especial en éstos temas.

En ese sentido resulta muy útil la consideración del proceso de comunicación interna que debe tener una organización, es decir la plataforma suficiente para que la comunicación en la empresa sea fluida a todos a cada uno de los departamentos y oficinas que la empresa tiene, esto hará que la información fluya de manera eficiente y se pueda tomar decisiones a nivel operativo, administrativo, táctico y estratégico.

En esa secuencia, así, de manera ascendente y descendente. Ésta es una de las razones más importantes para que el desempeño de los colaboradores en una empresa sea el mejor, sumado a esta estructura robusta, se puede con mayor facilidad incorporar sistemas de gestión de personal, motivación y desarrollo. Entonces queda claro que la parte estructural en una empresa, en este caso expresado en estructuras y sistemas de Comunicación Interna en la empresa son indispensables para elevar el Desempeño Laboral de los colaboradores en una empresa.

1.3.2. Justificación económica

Es importante y necesaria para otras empresas que desean mejorar el desempeño laboral de sus colaboradores basados en una estructura sólida de Comunicación Interna Empresarial, así de esta manera servirá como un argumento de valor agregado hacia el empresariado del sector y porque sus aportes pueden contribuir significativamente a que se beneficien con mayor eficiencia hacia sus clientes y potenciales clientes. Todo lo anterior se expresa de manera directa en indicadores económicos – financieros de toda organización de tipo empresarial.

1.3.3. Justificación social

El éxito de las organizaciones empresariales sin duda es el éxito del país y por consecuencia el desarrollo mismo de la sociedad, porque existirá más empleos, y gracias a ello se mejorará en nivel de vida de los pobladores y sus familias en general. Es conveniente para todo el país y principalmente para el departamento de Junín y específicamente a la provincia de Huancayo, porque directamente contribuiría al desarrollo empresarial de ésta zona del país a través de mejores prácticas organizacionales dentro de las empresas.

1.3.4. Justificación metodológica

La presente investigación constituirá un aporte para el diseño, construcción y validación de los instrumentos de recolección de datos, así mismo con el desarrollo de la investigación en la especialidad de la Administración de Empresas, teniendo en cuenta que los resultados que se obtengan aportaran como antecedente para otros investigadores en el campo de las ciencias de la administración que traten con las variables de: Comunicación Interna y Desempeño Laboral en las empresas de producción y también de servicio.

1.3.5. Importancia de la investigación

El presente trabajo pretende principalmente, constituir un antecedente Académico – Práctico, aplicado a la empresa, en relación a la Comunicación Interna y al Desempeño Laboral en la empresa Novocentro Universal SAC.

Si bien, el ámbito de la presente investigación es específicamente en la aplicación elementos de la Comunicación Interna en la empresa, para contribuir en la mejora del Desempeño Laboral; por lo que se pretende que la misma sea un primer paso, cuyas conclusiones puedan tener un mayor alcance a otras empresas, universidades y centro de estudio superior, tanto estatales como privados o mixtos. En este contexto el presente trabajo de investigación no sólo se queda en identificar o describir, sino también pretende establecer criterios de solución a la problemática planteada.

1.4. Delimitación de la investigación

1.4.1. Delimitación temporal.

La investigación se llevó acabo teniendo en cuenta los periodos productivos dentro del año 2018 - 2019.

1.4.2. Delimitación geográfica

La investigación se realizó teniendo como ámbito geográfico de estudio la Empresa Novocentro Universal SAC. Sede El Tambo en la ciudad de Huancayo, Departamento de Junín.

1.4.3. Delimitación social

La presente investigación se efectuó en las siguientes unidades de estudio personas:

- Directivos del área estratégica de la empresa Novocentro Universal SAC. Sede El Tambo – Huancayo.
- Jefes de Línea Media, de la empresa Novocentro Universal SAC. Sede El Tambo – Huancayo.
- Administrativos de la empresa Novocentro Universal SAC. Sede El Tambo – Huancayo.
- Técnicos operarios de la empresa Novocentro Universal SAC. Sede El Tambo – Huancayo.

1.5. Limitaciones de la investigación

1.5.1. Limitaciones bibliográficas

Las fuentes bibliográficas fueron consultadas a través de las bibliotecas de la Universidad Continental y otras universidades de la capital y de la región.

1.5.2. Limitaciones económicas

El trabajo de investigación y el desarrollo de estas fueron asumidas completamente por la tesista en mención.

1.5.3. Limitaciones de información

La información obtenida está basada en temas relacionados a la Comunicación Interna en la empresa Novocentro Universal SAC. y su influencia en el Desempeño Laboral de los colaboradores en la Sede de El Tambo – Huancayo. Toda la información vertida en la presente investigación es de la empresa en mención con autorización expresa de los principales directivos de la organización.

Capítulo II. Marco Teórico

El presente capítulo, muestra algunos antecedentes en el ámbito nacional e internacional de las que existen algunas publicaciones, los que evidentemente responden a sus respectivas realidades.

2.1. Antecedentes de la investigación

2.1.1. A Nivel Internacional

Charry (2018), presento el artículo científico titulado “La Gestión de la Comunicación Interna y el Clima Organizacional en el Sector Público”, Unidad de Gestión Educativa Local N°03. La presente investigación detalla que como objetivo principal fue establecer la correlación entre comunicación interna y clima organizacional, para el cual se empleó el método de investigación cuantitativa de diseño no experimental de tipo probabilístico con selección aleatoria simple. Para poder llevar a cabo el recojo de información del estudio, realizo encuestas de comunicación interna y clima laboral, las cuales fueron validadas por juicio de expertos y que además tuvieron 0.984 de confiabilidad (Alfa de Cronbach). Como resultado obtuvo la existencia de correlación significativa de alto grado $r = 0.959$ entre las variables de gestión de comunicación interna y clima organizacional.

Como conclusión se llegó a que la percepción que se tiene de clima organizacional es deficiente, ya que la relación que tiene con la variable gestión de comunicación interna tiene como promedio 3.48. Por otro lado, se denota que hay una correlación significativa entre comunicación interna y las dimensiones: grado de estructura, influencia en el cargo, consideración, entusiasmo, apoyo. Finalmente, los trabajadores hacen referencia que predomina una comunicación ineficiente, lo que deja ver que más de la mitad de los trabajadores se encuentra disconforme con el manejo de esta.

El presente artículo científico, hace una contribución clave en cualquier terreno de estudio para las organizaciones, ya que la comunicación interna es una herramienta, que nos

servirá para el manejo de información organizacional, ya que permite transmitir objetivos y valores de la organización a cada uno de los colaboradores. De esta manera se podrá crear un clima y cultura de fidelidad y empoderamiento.

García, C. (2012), en su tesis titulada: Diagnóstico de la Situación de Comunicación Organizacional interna en el Instituto Nacional de Cooperativas –INACOP. Tesis Profesional de Licenciada en Ciencias de la Comunicación. Universidad de San Carlos de Guatemala. Guatemala. Esta investigación tuvo como objetivo establecer las condiciones de cómo se encontraba y se aplicaba la comunicación organizacional en las empresas, como un elemento en el desarrollo de la eficiencia hacia la cultura y el clima organizacional, en base al rendimiento de las funciones de trabajo dentro de las oficinas centrales de la organización. Los tipos de investigación fueron. La investigación se realizó de forma científica. La investigación llegó a las conclusiones siguientes: (a) Se concluye que la comunicación dentro de la organización es débil, pero que la comunicación empresarial de grupos se da manera fluida, pero con deficiencias, lo cual forma barreras administrativas y psicológicas. Dicho esto, se promueve rumores que ocasionan conflictos internos e incumplimientos en las funciones de todos los colaboradores de la empresa; (b) Se enfatizó que la comunicación en la empresa no es eficiente, por lo cual no hay suficientes reuniones de trabajo, donde los jefes deben brindar información a sus empleados sobre algún acontecimientos o cambios, debido a la carencia de no existir una pizarra de anuncios, ni periódico interno, lo que da lugar a la desinformación. Esta deficiencia aleja a los colaboradores de los objetivos de tiene la empresa y debilita la comunicación interna; (c) por otra parte, el clima laboral es el resultado más positivo que se tiene en la encuesta, donde los colaboradores manifiestan que el ambiente físico es oportuno al realizar su trabajo; (d) también se halló que la estabilidad laboral que ofrece la organización, al ser una Institución del Estado tiene varios beneficios sociales, los cuales son reconocidos y valorados por los colaboradores. Acerca de la impresión del clima interno, los colaboradores

manifestaron sentir hostilidad, miedo y desconfianza entre ellos mismo. Se determinó que la motivación en los colaboradores, en el apoyo a su formación profesional, es satisfactoria. El estudio reveló que esta organización permite que sus colaboradores continúen con sus estudios y metas personales, sin distinción alguna entre hombres y mujeres; sin embargo, en el tema de la remuneración se manifestó insatisfacción, al compararse con el mercado laboral, lo que conlleva a una desmotivación para mantener la calidad del trabajo de todos los colaboradores.

Coello (2014), en su tesis titulada: Condiciones laborales que afectan el desempeño laboral de los asesores de *American Call Center (ACC)* del Departamento *Inbound Pymes*, empresa contratada para prestar servicios a Conecel (CLARO). Tesis Profesional de Psicología. Universidad de Guayaquil. Ecuador. El objetivo de la investigación fue Identificar los factores que influyen en el bajo rendimiento de los asesores de ACC del departamento *Inbound Pymes* y que desencadena en una disminución de la efectividad del departamento. Los tipos de investigación que se realizaron fueron de enfoque cuantitativo, los cuales fueron de periodo transeccional, al recolectarse datos dentro de un determinado tiempo, para hacer prever respecto al cambio, sus determinantes y consecuencias. Realizaron un diseño no experimental, del cual tomaron un análisis de las situaciones presentes tal y como se dan naturalmente, de tal manera que no se dé la manipulación de dichas variables. El estudio tuvo un alcance descriptivo y explicativo, ya que, al seleccionar las variables, estas se miden de forma independientemente, para de esta manera poder explicar lo que se investiga y posteriormente, las razones y consecuencias del fenómeno investigado. Dentro de los instrumentos que utilizaron se encontraron estudios estadísticos de la efectividad y desempeño de los asesores, encuestas de clima y satisfacción laborales. La investigación tuvo las siguientes deducciones: (a) con la aplicación del Cuestionario S20/23, la entrevista semiestructurada y grupo focal realizado, obtuvieron la información necesaria para conocer la satisfacción de los asesores en referencia

a sus Condiciones internas y externas, enfatizando en aspecto relevantes de sus actividades diarias. Por otro lado, (b) demostraron los altos niveles de insatisfacción en sus condiciones Internas como: el salario que perciben, la valoración de su trabajo, su participación en trabajo, por lo cual las comunicaciones interpersonales son negativas. En el grupo focal consideraron las capacitaciones, por-turno y retroalimentaciones al grupo de asesores, por lo cual pudieron evidenciar que existen ciertas falencias de comunicación interna en la organización, sus líderes o supervisores tienen al momento actividades nulas. Entonces se ve reflejado a través de los instrumentos aplicados, que la Productividad en dicha empresa, al igual que la Efectividad de los colaboradores no se ha incrementado en el tiempo, por ello el grupo tuvo a su cargo la Campaña de Inbound Pymes, debido a sus Condiciones Internas que denotan cierta Insatisfacción Laboral y la poca valoración a las labores diarias. Descartaron por ello, que la repercusión a su problema de investigación fue debido a los factores extrínsecos ya que no evidenciaron parámetros de Insatisfacción, pues el 38%, al contrario, denoto altos niveles de satisfacción. Por lo que la incidencia en la variable Efectividad y la variable Productividad, la evaluaron mediante el análisis de los Factores Intrínsecos y principalmente en aquellos aspectos que destacan en la aplicación de los instrumentos que utilizaron.

Cardona (2012), en su tesis titulada: Gestión de la Comunicación Interna Organizacional en la Optimización del Clima Laboral y Resolución de Conflictos. Tesis Profesional de Licenciada en Relaciones Publicas y Comunicación Organizacional. Universidad Tecnológica Equinoccial. Quito. El objetivo de la investigación sobre el estudio y análisis de la utilización de la comunicación interna de las empresas y su implicancia en la mejorar del clima laboral y disminuir los conflictos. Los tipos de investigación fueron exploratorios que se utilizó de forma teórico práctico como primer aspecto en la búsqueda de un tema como la influencia que ejerce la comunicación organizacional en los aspectos internos de la empresa. De forma explicativa que fue empleado en la búsqueda de los efectos o

consecuencias que se producen por un manejo deficiente en los procesos de comunicación organizacional. El estudio implicó correlacionar un estudio teórico y racional la cual se usó para explicar la correlación entre diversos fenómenos entre sí, en los cuales se observó la presencia de conflictos internos y que el tipo de ambiente laboral depende de los procesos internos de comunicación que se manejen dentro de la empresa. La investigación llegó a las siguientes conclusiones: (a) se puede explicar la relación estrecha entre comunicación con clima laboral, en base a la observación que realizaron a los directivos, (b) se confirma que en gran medida, que la gestión de los procesos de comunicación interna influyen en el clima laboral en la organización, en otras palabras se puede decir que la comunicación interna es la base de crear un clima cordial y de confianza, donde el colaborador se sienta a gusto y perciba que sus objetivos y los de la empresa están estrechamente relacionados.

Pedraza, Amaya & Conde (2010), en su artículo científico titulado Desempeño laboral y estabilidad del personal administrativo contratado de la Facultad de Medicina de la Universidad de Zulia. El objetivo de la investigación realizada fue conocer la relación entre desempeño laboral y estabilidad del personal contratado de la Facultad de Medicina de la Universidad de Zulia, por lo que emplearon el método de investigación descriptiva, de diseño no experimental transversal. Al contar con una población accesible y finita, no hubo necesidad de considerar una muestra por lo cual aplicaron un censo poblacional.

Los resultados de la investigación evidencian que existe relación entre desempeño y estabilidad laboral en los colaboradores, por lo cual se hace evidente que el desempeño de los colaboradores es aceptable, ya que la mayoría se encuentra satisfecho con su trabajo. Por otro lado, no se muestra el mismo grado de satisfacción respecto al cumplimiento de funciones y responsabilidades con la remuneración percibida. En cuanto a la estabilidad laboral, los colaboradores no se encuentran satisfechos, con las condiciones de trabajo estipuladas en su contrato, lo cual incide de manera directa en su desempeño laboral. Esta

problemática que se evidencia, principalmente por la inestabilidad laboral lo que influye en el rendimiento de los colaboradores de manera significativa, al no contar con un contrato que no cubre sus necesidades y expectativas.

2.1.2. Antecedentes Nacionales:

Huamaní (2015), en su tesis titulada: El Clima Organizacional y su Influencia en el Desempeño Laboral del Personal de Conducción de Trenes, del Área de Transporte del Metro de Lima, La Línea 1 en el 2013. Tesis Profesional de Licenciado en Administración de Empresas. Universidad Nacional Tecnológica de Lima Sur. Lima. El objetivo de la investigación fue explicar la influencia del clima organizacional en el desempeño laboral de los conductores de trenes, del área de transporte del metro línea 1 en el 2013. El tipo de investigación que realizaron fue aplicado, porque se investigó parte de los fenómenos del mundo para conocerlo y poderlo controlar; en este caso particular, la investigación busco entender la influencia del clima organizacional en el desempeño laboral del personal de conducción de trenes, del área de transportes del metro de lima, la línea 1 en el 2013. La investigación llego a las siguientes conclusiones: (a) En la variable de clima organizacional del personal de conducción de trenes del metro de Lima, línea uno, se concluyó que es favorable para la organización limeña y en las actividades asignadas en sus funciones son positivas para su desempeño laboral. (b) Los jefes juegan un papel importante en el reconocimiento del desempeño laboral de los trabajadores y esto establece efectos muy positivos en el clima organizacional en el desarrollo de las funciones del colaborador. La comunicación dentro de sus funciones es primordial y vital que se de forma clara, precisa, sencilla y consecuente; para el normal funcionamiento de todo el sistema. (c) El personal de conducción de trenes del metro de Lima, línea uno, está identificado con sus valores, procedimientos, creencias, reglas y normas de la organización en sus funciones diarias. (d) El desempeño laboral de los trabajadores de conducción del metro de Lima, línea uno, es adecuada al perfil de puestos, en

donde le permite desarrollarse y sentirse satisfecho por los resultados logrados en la ejecución de sus responsabilidades y las tareas que debe cumplir diariamente. Pero carece de una evaluación de la variable desempeño con las competencias de acuerdo con sus funciones establecidas.

Hidruco & Pucce (2016), en su tesis titulada El Rendimiento y su relación con el Desempeño Laboral del Talento Humano en la Clínica San Juan de Dios – Pimentel. Tesis Profesional de Licenciado en Administración. Universidad Señor de Sipan. Pimentel. El objetivo de esta investigación fue, determinar la relación existente entre el rendimiento y el desempeño laboral del talento humano del área administrativa en la clínica San Juan de Dios. El tipo de investigación fue de tipo descriptiva, porque va orientada a la realidad tal y como se presenta en el contexto descrito. El tipo es correlacional, porque establecerá también la relación entre el rendimiento (X) y el desempeño laboral (Y) del talento humano del área administrativa de la clínica San Juan de Dios. La investigación llegó a las siguientes conclusiones: (a) Si existe una relación entre el rendimiento y el desempeño laboral debido a que el coeficiente de correlación de Pearson es perfecto positivo (+1). Según los resultados que obtuvieron de los instrumentos de evaluación, concluyeron que (b) el nivel de desempeño laboral encontrado en la Clínica San Juan de Dios es aceptable. (c) El resultado obtenido, infiere que el trabajo en equipo y el compromiso son los causantes que afectan el desempeño laboral del talento humano del área administrativa de la Clínica San Juan de Dios. La descripción de los resultados que obtuvieron de los instrumentos de evaluación, concluye que existe relación entre el rendimiento y desempeño laboral, debido que para los colaboradores su desempeño es aceptable; sin embargo, este debe complementarse con un método de evaluación de rendimiento que cubra las expectativas del gerente y a la vez refuerce los factores que perjudica el desempeño.

2.2. Marco histórico

La empresa NovoCentro SAC., pertenece al grupo industrial Universal que se dedica a la producción de muebles metálicos, balones para gas y a la comercialización de tableros de melamina, como es el caso para la empresa, objeto de estudio, en mención. La empresa está comprometida con la satisfacción de las necesidades de sus clientes, asegurando la mejora continua de la calidad de sus procesos, basados en la capacitación constante a sus colaboradores, brindando confianza, trabajo en equipo, responsabilidad, sinergia y respeto mutuo. Actualmente la empresa aplica la normativa (BPMG) de buenas prácticas de manufactura y gestión, de manera responsable. La empresa está ubicada en la Av. Mariscal Castilla N° 1745 El Tambo – Huancayo. RUC. N° 20536186779.

2.3. Marco Filosófico

El presente trabajo de investigación tiene como objetivo brindar un aporte metodológico con base filosófica, que sirva de guía a las empresas peruanas del sector industrial, para obtener una ventaja principalmente competitiva a través del conocimiento de los clientes que les permita competir y crear mayor valor. Este aporte se sustenta sobre la premisa de que sólo las empresas que puedan brindar un servicio diferenciado y de valor lograrán sobrevivir en el mundo actual, en el que los clientes cada día tienen un mayor poder sobre la empresa. Para entender cómo los cambios en las relaciones entre la empresa y los clientes han dado mayor poder a los clientes es importante conocer el perfil de este, por lo que se hace una revisión de cómo ha evolucionado el perfil del consumidor en el tiempo.

En este orden de las cosas vemos que la interacción de las variables de estudio y sus respectivas sub variables, además de sus dimensiones coexisten de manera armónica y dinámica cuyos resultados en su aplicación sobrepasan objetivos monetarios que seguramente una organización con fines de lucro tiene, sino que principalmente obedece a un fin superior

de trascendencia donde el valor primordial no sólo es el beneficio económico, sino, el bienestar de los clientes interno y externos que tienen las empresas.

2.4. Bases teóricas – científicas

2.6.1. Sustentación científica

Maslow (1963) formuló su concepto de jerarquía de necesidades que influyen en el comportamiento humano dentro de su teoría de la motivación. Concibió esa jerarquía por el hecho de que el hombre es una criatura que demuestra sus necesidades en el transcurso de la vida. En la medida en que el hombre satisface, otras más elevadas toman el predominio del comportamiento; el autor afirmaba:

“A partir de aquí, el individuo ingresa en una larga trayectoria de aprendizaje de nuevos patrones de necesidades. Surgen las necesidades de seguridad, enfocadas hacia la protección contra el peligro, contra las amenazas y contra la privación. Las necesidades fisiológicas y las de seguridad constituyen las necesidades primarias del individuo, enfocadas hacia la conservación personal. A medida que el individuo pasa a controlar sus necesidades fisiológicas y de seguridad, surgen lenta y gradualmente las necesidades secundarias: Sociales, de estima y de auto - realización. Sin embargo, cuando el individuo alcanza la satisfacción de las necesidades sociales, surgen las necesidades de auto - realización. Esto significa que las necesidades de estima son complementarias a las necesidades sociales, mientras que las de autorrealización son complementarias a las de estima”. (p. 94-95).

Herzberg (1968), en la teoría de los factores de Herzberg, fundamenta que la teoría en el ambiente externo y en el trabajo del individuo se define una teoría denominada de los dos factores a saber: es decir, los factores higiénicos o insatisfactorias que se refieren a las condiciones que rodean al empleado mientras labora, incluyendo las condiciones físicas y también ambientales en el trabajo. El salario, los beneficios sociales y las políticas de la

empresa, también el tipo de supervisión recibido y el clima de las relaciones entre la dirección estratégica y los empleados, así como los reglamentos internos, las oportunidades existentes y otros factores que se relacionan directamente.



Figura 1. Pirámide de necesidades humanas.

Extraído de Roger C. & Maslow A. – Loguez Ediciones, (1902 - 1987, p. 215)

Vroom & Deci (1979), en el Modelo Contingencial de Motivación, define que un individuo puede desear aumentar la producción en una organización, cuando se imponen tres condiciones: Los objetivos personales del individuo, que pueden incluir dinero, seguridad en el cargo y la conformidad social, reconocimiento y trabajo placentero. Existen otras combinaciones de objetivos que una persona puede tratar de satisfacer paralelamente. La relación percibida entre complacencia de los objetivos y productividad. Si un colaborador tiene como un importante objetivo, el tener un salario superior y si trabaja con base en la remuneración por producción, entonces podrá tener una fuerte motivación para producir cada vez más.

2.6.2. Teorías

2.6.2.1. Teoría de la Expectativa.

Porter y Lawler (1988) halló evidencias de que el dinero puede motivar no solamente el desempeño organizacional, sino, además el compañerismo y la dedicación, verificó que el dinero ha presentado poca intensidad motivacional debido a su incorrecta aplicación por la mayor parte de las organizaciones. La relación no consistente entre el dinero y el desempeño en muchas organizaciones obedece a infinidad de razones, entre las cuales se destacan: Gran extensión de tiempo de trabajo unido a aumentos periódicos y modestos, que pueden dar la impresión de que sus ganancias son independientes de su desempeño.

2.6.2.2. Teoría de la Productividad Marginal de John Bates Clark (1989).

Según esta teoría, los factores de producción se remuneran por su productividad marginal, definida como el aumento obtenido en la producción por la utilización de una unidad adicional del factor, manteniendo todos los demás factores constantes. Para establecer este principio, la lógica es la siguiente: consideremos, por ejemplo, el factor trabajo; el tipo de salario del último trabajador empleado no puede ser superior a su productividad, en caso contrario el empresario sufriría una pérdida; además, no importa cuál trabajador puede ser considerado el trabajador marginal; si un trabajador infra marginal exige como salario más que la productividad del último trabajador contratado, bastaría con despedirlo y volverlo a contratar convirtiéndolo así en el trabajador marginal. La productividad marginal del trabajo es entonces el tipo de salario máximo que el empresario consentirá pagar a los obreros que emplea.

2.6.2.3. Teoría de la Fidelización.

Entendemos por fidelización el mantenimiento de relaciones a largo plazo con los clientes más rentables de la empresa, obteniendo una alta participación en sus compras y consumos. Un consumidor que durante años se compra sus camisas en el Corte Inglés es un cliente fiel. Un consumidor que sólo bebe *Coca-Cola*® durante años es un consumidor fiel. Y

también es un consumidor fiel el que durante años realiza operaciones financieras con dos bancos, manteniendo sus vínculos con ambos. Si se gestiona un restaurante, un aspecto fundamental del éxito será conseguir una clientela fiel. El negocio puede ser un gran éxito si un cierto grupo de personas se mantienen como clientes durante años. Incluso ese grupo de clientes leales que repiten las visitas a mi restaurante en ocasiones comen en otros restaurantes. Por tanto, un aspecto fundamental de la gestión es que porcentaje del gasto que mis clientes habituales.

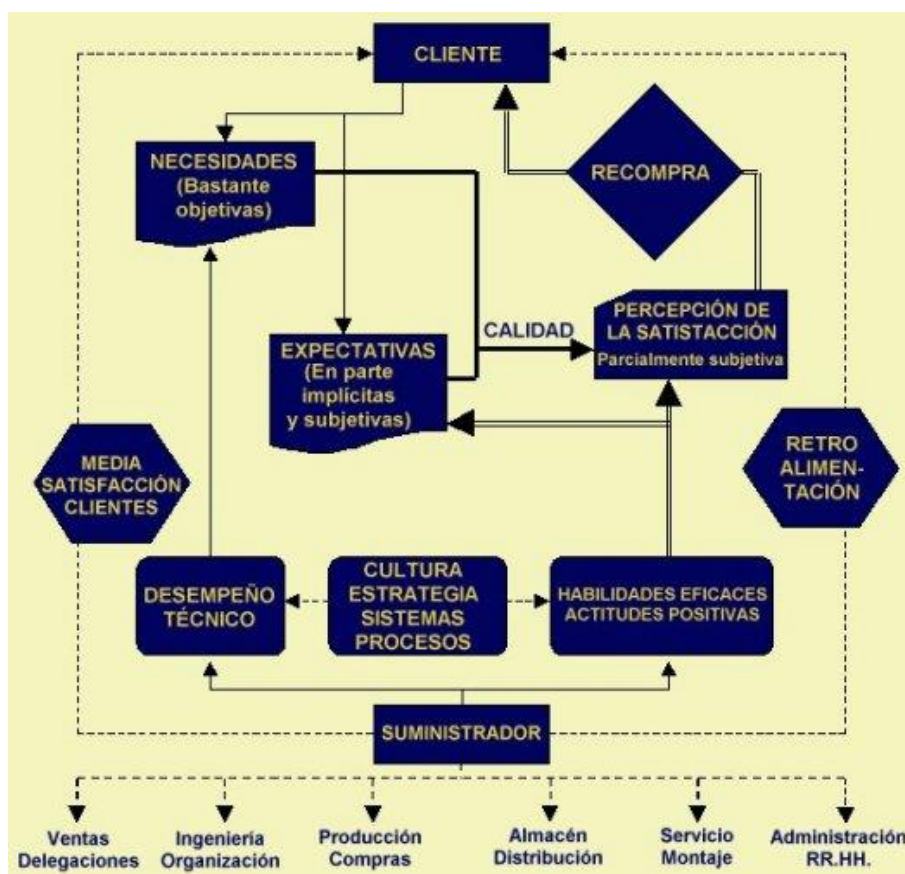


Figura 2. Modelo de Fidelización.

Fuente: (Huete & Serrano – Iñigo Soler, 2010, p. 125)

2.6.2.4. Teoría de la Comunicación en la Organización.

Según Chiavenato (2009)

La comunicación es esencial para alcanzar la concordancia y la consistencia en el comportamiento de las personas. La comunicación organizacional es el proceso mediante el cual las personas intercambian información en una organización. Algunas comunicaciones fluyen por la estructura formal y la informal; otras bajan o suben a lo largo de los niveles jerárquicos, mientras algunas más se mueven en dirección lateral u horizontal. En la actualidad, la información ha intensificado la comunicación en todas las direcciones. La comunicación organizacional, como la interpersonal, no es perfecta, sino que se transforma a lo largo del proceso, lo cual provoca que el destinatario casi siempre reciba el mensaje diferente al enviado originalmente, pues la intención se transforma en el proceso de comunicación. La comunicación organizacional casi siempre funciona como si los mensajes y los significados entre la administración y las personas pasaran por un cuello de botella (p. 321)

2.6.2.5. Teoría de la Política de la Comunicación Integral Organizacional.

Según Cuadrado (2009)

Las actividades que realiza una empresa en este terreno, bien a través de su propio gabinete de comunicación o bien mediante la contratación de un servicio externo (consultores o asesores de imagen), conforman lo que se conoce como Política de Comunicación integral (PCI). Hablamos de política porque nos referimos a una serie de actuaciones perfectamente planificadas y con un objetivo concreto; en este caso, se trata de promover una imagen lo más favorable posible entre la ciudadanía. Y la identificamos como integral porque no se trata de actuaciones aisladas, sino que, por el contrario, deben estar concebidas como un conjunto perfectamente coordinado. (p. 427)

La política de comunicación Integral no descuida otro aspecto: el flujo de información dentro de la propia empresa, que no trasciende a la opinión pública. Se puede afirmar,

por lo tanto, que una buena PCI debe tener dos vértices interdependientes y complementarias: la comunicación interna y la comunicación externa (p. 428).

2.6.2.7. Teoría del Comportamiento Organizacional

Según, Griffin y Moorhead (2010)

El Comportamiento Organizacional (CO) es el estudio del comportamiento humano en los entornos organizacionales, de la conexión entre el comportamiento humano y la organización y la organización misma. Aunque no podemos enfocar en cualquiera de estas tres áreas, también debemos recordar que finalmente las tres son necesarias para una comprensión exhaustiva del comportamiento organizacional. (p. 3)

Así mismo, estos autores afirman que:

La importancia del comportamiento organizacional puede ahora estar clara, pero debemos tomar algunos momentos para hacerla más explícita. La mayoría de las personas nacen y son educadas en organizaciones y mueren como miembros de organizaciones. (Griffin & Moorhead, 2010, p. 4)

2.6.3. Aspectos generales del área de estudio

A continuación, se presentan los aspectos generales del área de estudio de las variables de comunicación interna y desempeño laboral en las organizaciones.

2.6.3.1. La comunicación interna en las empresas

(a) Sistema de comunicación interna en las organizaciones empresariales: contexto internacional y nacional.

Para profundizar en la situación descrita en los puntos anteriores se desarrollará en éste una descripción de la situación actual de las organizaciones empresariales en nuestro entorno respecto al desempeño laboral de sus colaboradores. Para ello se tomarán como fuentes principales de documentación de la Universidad de las Américas en su estructura de

comunicación en la empresa a través de su Manual de Seguridad y Salud Ocupacional, así se tiene:

Universidad de las Américas: Esta organización cuenta con un Manual de Seguridad y Salud Ocupacional donde contiene las directrices principales para el cumplimiento de la Seguridad y Salud Ocupacional, de cumplimiento obligatorio dentro de la institución antes mencionada. Este documento integra parte de la plataforma de comunicación interna formal que tiene esta institución para que la información pertinente fluya de manera eficiente y que todos los colaboradores puedan alcanzar los objetivos de la empresa, desde cada uno de sus puestos de trabajo. La UDLA considera importante la parte estructural de la organización para lograr los objetivos y metas de esta.



Figura 3: Portada Principal del Manual de Seguridad y Salud Ocupacional de la Universidad de las Américas.

Recuperado de: <https://www.udla.edu.ec/wp-content/uploads/2016/04/Manual-de-Seguridad-y-Salud-Ocupacional.pdf> (2016)

- Empresa de Servicios Generales e Industriales del Sur S.A.: Esta organización cuenta con un Reglamento Interno de Trabajo (RIT) que permite que todos los recursos materiales, sistemas organizacionales y personas, sepan la consecución de los objetivos empresariales. Es decir, se hace necesario que se exteriorice la potestad de que todo empleador debe dirigir, controlar y fiscalizar la prestación de los servicios de sus trabajadores.

El derecho del trabajo le reconoce al empleador este poder de dirección que le permite organizar tanto a la producción y al trabajo. En el ejercicio de este poder, el empleador puede impartir órdenes singulares a cada uno de los trabajadores a su cargo; o en cambio, también puede configurar normas y disposiciones de carácter general y permanente orientadas a regular las relaciones de trabajo al interior de la empresa, es decir, contar con un Reglamento Interno de Trabajo (RIT).



Figura 4: Portada Principal del Reglamento Interno de Trabajo de la Empresa SERGENSUR S.A.

Recuperado de: https://www.sergesur/43553/reglamento_interno_de_trabajo.pdf

- La Corporación Aceros Arequipa: Esta organización posee un Manual del Maestro Constructor, para sus colaboradores del nivel operativo, gracias a este documento el funcionamiento de las tareas es mucho más eficiente y la capacitación de las personas nuevas en el trabajo resulta mucho más productivo, porque comprenden a detalle las funciones que deben desempeñar, así como las obligaciones y expectativas de cada puesto. Además, este documento sirve para el proceso de bienvenida a los nuevos colaboradores, sirve para reducir el tiempo real de trabajo y permite conocer de manera práctica todas las funciones y todos los procedimientos a las nuevas incorporaciones y estas podrán trabajar con mayor autonomía en menor tiempo.

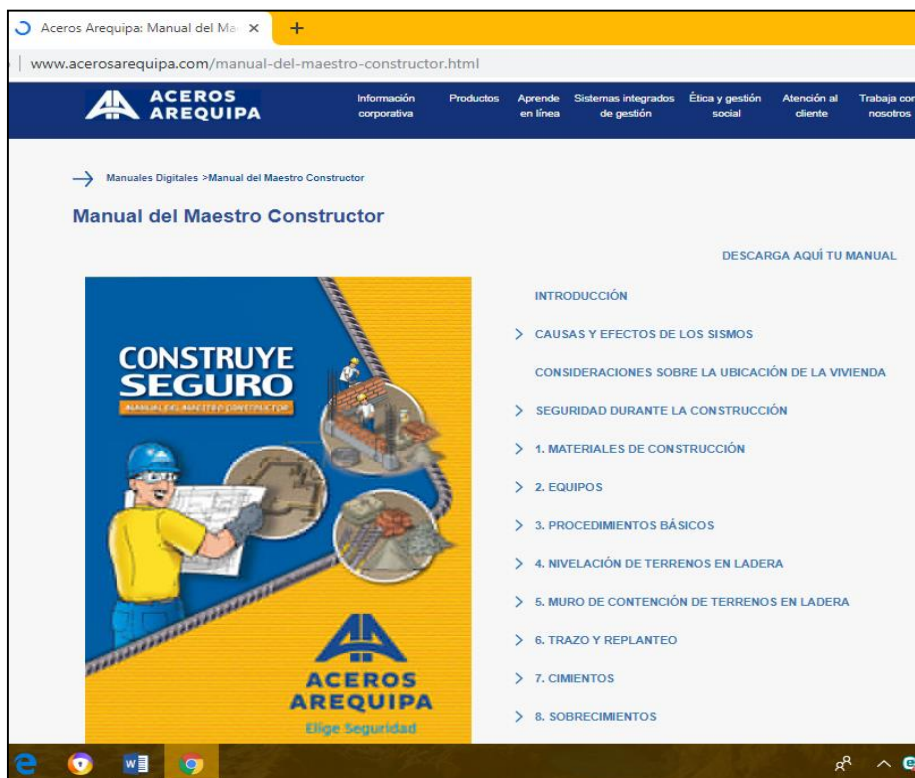


Figura 5: Portal Web del Manual del Maestro Constructor de la Corporación Aceros Arequipa – Perú.

Recuperado de: <http://www.acerosarequipa.com/manual-del-maestro-constructor.html> (2018)

(b) Modelos de comunicación interna.

La comunicación interna en las organizaciones puede parecer algo sencillo, como menciona Elorriaga, J. (2013), si no se tiene que batallar directamente con eso, cuando nos encontramos con esa responsabilidad. Pasar un mensaje a los colaboradores, a veces es una

pesadilla para muchos gerentes. Para facilitar este proceso existe un modelo de comunicación interna. Cuando la comunicación interna no se realiza de la forma correcta pueden pasar algunos problemas, lo que genera interpretaciones equivocadas y, consecuentemente, un malestar colectivo dentro de la empresa. Los mensajes mal comprendidos pueden influir en peleas personales hasta en el aumento del malestar general en la organización.

La comunicación interna no está limitada a avisos sobre las estrategias de la empresa, va mucho más allá. Es también las charlas del día a día, una petición de trabajo, una reunión de retroalimentación, entre otros. Como cualquier otro tema de importancia, la comunicación interna debe ser pensada de la mejor manera para mejorar la comunicación. No son sólo frases y textos escritos. Por lo tanto, es función del gerente, profesional de Recursos Humanos o el que sea responsable por la comunicación interna de la empresa, hacer una selección de lo que realmente interesa.

La variable comunicación interna se puede explicar cómo una organización de actos de comunicación que influyen sistemáticamente en el conocimiento, las cualidades y las fortalezas de los colaboradores que actualmente están trabajando, interviniendo y ayudando a generar cambios positivos. La comunicación interna puede ser una herramienta muy eficaz y poderosa, como se muestran a continuación:

- Conllevan a un aumento de 40 % en la satisfacción del cliente.
- Conducen a un incremento de 30 % en la rentabilidad.
- Participan en el aumento de 36 % en el rendimiento general de una organización.

Hablar con los colaboradores no está en un segundo plano dentro de las comunicaciones de la empresa y, de hecho, ahora, la comunicación interna tiene importancia como una función de negocio clave que inspira y ordena a toda la organización o empresa. Un plan de comunicación interna será una hoja de ruta para las comunicaciones que brinda una guía clara para la comunicación con los colaboradores.

Sus siguientes objetivos son:

- Participar a los colaboradores acerca de los objetivos que tiene la organización o una iniciativa específica.
- Hacer presente a los colaboradores sobre tomar precauciones acordes a las circunstancias, la realidad o los cambios hechos.
- Brindar a los colaboradores la información necesaria que permita, alcanzar esos objetivos propios y los de la empresa.

Un plan de comunicación interna, por lo tanto, está encaminado para orientar al equipo de comunicaciones interno a lograr sus esfuerzos, de esta manera ellos dediquen su tiempo a las actividades adecuadas, las que serán más significativas para la empresa y sus objetivos.

Asimismo, al estimular que el proceso sea eficaz y eficiente, el plan de comunicación interna nos ayudara a comprender el compromiso de los líderes de la empresa y socios sobre las estrategias y tácticas de comunicación interna que se pueden articular de una mejor forma con oportunidades y necesidades de negocio que sean más importantes para la empresa.

La comunicación dentro de la empresa es una parte fundamental del éxito general de una compañía. Por otro lado, comunicación descendente reitera que, en la jerarquía gerencial y la transferencia metódica de información desde los niveles más altos del organizacional personal de la empresa hasta los niveles más bajos, es decir los niveles operativos.

Las políticas de comunicación interna se comienzan a integrar en los organigramas de las empresas en los años 80, tanto en Estados Unidos como en Europa. Estas siempre están asociadas en las estrategias de recursos humanos, por ello no se encuentra una nueva tendencia empresarial según dicen las políticas de comunicación interna, sino que por el contrario poco a poco adquirieron un aumento en la complejidad organizacional. En un primer lugar, se encontró que la comunicación interna se difundía de manera vertical con una información de tres tipos: laboral, operativa y organizacional, es decir, información sobre

condiciones de trabajo, de salario y cuestiones administrativas. Entre otras muchas cosas, las políticas de comunicación interna favorecen los siguientes aspectos de la organización: Elorriaga (2013),

- Mejora de la certeza de la empresa: cuanta más información tengan tus trabajadores, mejorará su trabajo en equipo y su trabajo individual. Los empleados se sentirán integrados enteramente en la organización y, por tanto, se comprometerán con ella.
- Mantiene a los obreros enterados de todo lo que sucede en la empresa: nadie recibe sorpresas y todos conocen los cambios (positivos y negativos) que tienen lugar en su entorno.
- Permite que la resolución de problemas sea más sencilla: si se pide opinión a los trabajadores sobre un determinado tema, es probable que la resolución de un conflicto sea más fácil porque se aportarán más ideas.
- Permite a la organización responder más rápido ante cambios.
- Promueve la confianza y las buenas relaciones entre trabajadores: porque se evitan problemas de territorialidad. Cuando un trabajador se siente inseguro, puede volverse receloso de sus compañeros y guardar información.
- Da sentido de pertenencia a la organización: se genera un efecto de trabajo en equipo, de que las ideas y opiniones de los trabajadores son escuchadas y valoradas, de que todos trabajan juntos para llegar a la misma meta.

El éxito de una política de comunicación interna radica en establecer una adecuada planificación estratégica comunicacional encaminada mediante diversas herramientas, las cuales pueden ser medios digitales como: intranet corporativa, *newsletter*, *blogs*, canales de televisión internos, revistas impresas y digitales, etc; acciones grupales como: desayunos y reuniones de trabajo, encuentros de comunicación, visitas a gerentes ; capacitaciones a gerentes

como: programas de *mentoring*, curso o seminarios, coaching, etc ; y mediciones generales y específicas.

(c) Desempeño laboral en las organizaciones.

El desempeño laboral es el rendimiento laboral y la actuación que manifiesta el colaborador al efectuar las funciones y tareas principales que exige su cargo en el contexto laboral específico de actuación, lo cual permite demostrar su idoneidad en el trabajo.

Según, la Universidad del Pacífico – *Business School*, en su programa de especialización en Recursos Humanos (2011), informa que el cumplimiento de metas diarias organizacionales que conducen a objetivos generales puede mejorar la evaluación del desempeño laboral. Crear objetivos específicos para el trabajo y esforzarse por alcanzarlos siguiendo la política y los procedimientos de la compañía, es la actitud correcta que te ayudará a satisfacer las expectativas de tu empleador.

Medición del desempeño laboral de los empleados.

- La gestión eficaz del desempeño laboral requiere la colaboración duradera entre el empleado y el revisor en jefe. Esa es la única manera en que se pueden hacer ajustes para mejorar las habilidades y objetivos de cada individuo. Para la valoración del desempeño laboral, los empleados deben reunirse con sus revisores de manera regular.
- Estos exámenes incluyen la valoración del trabajo del empleado, calificación de sus últimos productos, relaciones internas y áreas de mejora. Existen diversas técnicas que se utilizan para desarrollar mediciones objetivas del desempeño laboral.
- Cada organización debe evaluar sus procesos para identificar cuales factores del desempeño laboral son indispensables para practicar sus metas organizacionales día a día.

- Un empresario puede considerar factores como: capacidad de liderazgo, gestión del tiempo, habilidades organizativas y productividad. Diversos autores proponen algunas características claves que pueden describir motivaciones favorables en los empleados, así tenemos:
- Logros: se detecta mediante evidencias reales de resultados específicos. Se emplean datos estadísticos para reflejar los resultados cuantificables. Prácticamente se complementa con referencias a conductas y actitudes hacia el cumplimiento de metas.
- Administración de tareas: la capacidad que muestran los empleados para seguir instrucciones ayuda a mantener la productividad de la empresa. Igualmente, la revisión crítica de los procedimientos puede conducir a la mejora de la eficiencia.
- Habilidades comunicacionales: Los empleados comunican efectivamente su progreso, expectativas y obstáculos, gracias a las facilidades de las sesiones de lluvia de ideas para mantener la producción eficiente en las reuniones de trabajo.
- Aceptación de encargos: Los empleados tienen fortalezas personales, autoridad e iniciativa. Los recursos adecuados para delegar tareas, están basadas en características fundamentales para fomentar el liderazgo.
- Mejoramiento continuo: los empleados proactivos son buenos para la compañía. Este es un buen indicador, una actitud positiva hacia la búsqueda de mejores formas de hacer el trabajo.



Figura 6. Etapas que sugieren cómo se debe implementar el sistema de gestión de desempeño en una empresa, según Mabey et. al. (1999).

La medición del desempeño laboral está dirigida a identificar las áreas en las que el empleado puede requerir adiestramiento. La medición del desempeño laboral es una oportunidad para que el trabajador exprese cómo se siente en su trabajo, qué expectativas tiene y cómo se proyecta al futuro próximo. Equivalentemente, su supervisor inmediato presenta sus propios puntos de vista, respecto a todo el equipo de trabajo en la empresa

Para efectuar con estos objetivos planteados adecuadamente, es necesario automatizar procesos a través de una plataforma digital de comunicación interna, capaz de mantener constante retroalimentación entre la organización y todos los participantes.

Es imperioso que esta retroalimentación sea manera frecuente y en tiempo real. De este modo, trazar discretamente los objetivos de una organización permite evaluar en mejor medida su desempeño laboral, definir qué tan análogo es a lo que inicialmente se propuso, y revisar qué planes estratégicos emplear para mejoras en el mediano y largo plazo. Es decisivo que en todo período de este ciclo de gestión estén alineados el Core Business del negocio, los objetivos y metas de la empresa, y las de cada colaborador.

(d) Evaluaciones para medir el desempeño de los colaboradores en una empresa.

Para Dueñas, F. (2013) El éxito de una organización se va caracterizar mediante la calidad y competitividad de su talento humano. Para lograr esto se debe contar con una plantilla de alto nivel, de igual forma es fundamental medir el desempeño laboral de forma periódica para saber si se están trabajando de forma efectiva.

Las valoraciones en el desempeño permitirán cuantificar la calidad del trabajo efectuado y a su vez el cumplimiento de las metas individuales de cada colaborador, al mismo tiempo que visualizan sus fortalezas y debilidades. Esta información permite diseñar y poner en marcha Planes Individuales de desarrollo que estarán encaminados a cerrar las brechas encontradas en todo sentido.

Medición del desempeño laboral:

A pesar de la importancia de es este proceso, el 51% de los colaboradores siente que las evaluaciones de desempeño son inexactas.

Según Deloitte (2017), “Tan solo el 8% de las empresas cree que su proceso de gestión del rendimiento es muy eficaz para impulsar el valor empresarial.

¿Por qué es tan difícil entonces medir el desempeño? Según la experiencia que el autor detalla, son cuatro las dificultades que afrontan las empresas al momento de monitorear la productividad de sus colaboradores:

- Los jefes están acostumbrados a evaluar el desempeño de forma subjetiva
- No cuentan con un mecanismo de evaluación adecuado a su realidad
- No saben cómo cuantificar el trabajo de sus empleados
- Realizan los procesos de forma manual, lo que genera muchas demoras

Por ello se presentan las tres principales evaluaciones que se debe tener en cuenta para implementar en tu organización. Las cuales se detallan a continuación:

Evaluación de competencias 360°

Las competencias laborales son la base de la productividad de todas las organizaciones, son las habilidades y conocimientos con los que deben contar todos sus colaboradores para desempeñar las funciones y tareas y alcanzar los objetivos propios de su cargo en el tiempo y la forma esperada.

Las competencias pueden ser de tres tipos:

Liderazgo: Aquellas que necesita un líder para gestionar su equipo de forma óptima.

Comportamentales: Que están asociadas a la personalidad y son necesarias para el cumplimiento de las normas de la empresa y convivir con los colegas armónicamente.

Técnicas: Las cuales corresponden a los conocimientos y practicas adecuadas para cumplir con el trabajo asignado.

Una forma adecuada de evaluar dichas competencias son con una evaluación de desempeño 360°, la cual también es conocida como evaluación de competencias 360 o *feedback* 360. La cual involucra a todas las personas relacionadas con el evaluado y su trabajo: sus colaboradores, sus colegas, sus jefes, además de incluir su autoevaluación.

Evaluación por metas

Una organización sin metas individuales y globales es un barco a la deriva. Por lo que cada colaborador debe tener claramente definidas sus metas propias que le permitirán crear un plan de trabajo y priorizar tareas para cumplirlas.

De igual forma es recomendable que se creen metas con la metodología SMART. Así tendrán metas estratégicas (globales) que estarán atadas a las metas individuales y podrá cuantificar el desempeño individual y global de la empresa.

Uno de los más grandes desafíos está en establecer *KPIs* (Indicador de Desempeño, en español), que ayude a cuantificar los objetivos y hacer trazabilidad a su trabajo. Si se trata de un vendedor, el KPI será el número de cierres comerciales, por poner un ejemplo.

Evaluación 9-Box

Una evaluación de desempeño 9 Box proporcionan una completa radiografía del desempeño de tus empleados al combinar los resultados de las dos evaluaciones anteriores, la evaluación 360° y la de metas.

Se trata de una matriz de 9 cajas dispuesta en una cuadrícula donde el eje X mide el desempeño del colaborador, mientras que en el eje Y se hace un acercamiento a su potencial. Cada casilla se define como el resultado de la relación de ambas variables, y los atributos se definen en tres niveles (bajo, medio y alto).

La posición más valiosa es el cuadro de arriba a la derecha, que es ocupado por los colaboradores que demuestran cualidades para ser futuros líderes gracias a su alta capacidad para alcanzar las metas y al potencial que demuestran. A ellos es a quien debe fidelizar. Por el contrario, los cuadros de abajo son ocupados por aquellos cuyo rendimiento no se ajusta a las expectativas de la empresa.



Figura 7. Matriz de Talento Humano 9 Box, *Resource Revolution*, desarrollada por McKinsey Global Institute. (2013).

Sin embargo, no basta con solo medir el desempeño laboral con una de estas evaluaciones. Los resultados deben utilizarse para crear PID. En esta entrada encontrará paso a paso cómo puedes crear un plan de desarrollo en tu empresa.

Por lo tanto, para las valoraciones del desempeño se debe de planear esmeradamente, involucrándose a todos los colaboradores de la empresa, hacerse un seguimiento a la participación y brindar el acompañamiento durante su aplicación, generalizando los resultados, entregar retroalimentación al talento humano con respecto a sus resultados.

(e) Comportamiento organizacional basado en el desempeño laboral.

Para Atkinson (1996), presentan un modelo integrador de motivación, donde la relación entre motivación, desempeño y satisfacción laboral sigue siendo el punto focal. Este modelo integral, combina todo lo que se conoce sobre el importante y complejo fenómeno de la motivación, necesidades, impulso de realización, factores de higiene, expectativa, motivación, desempeño y satisfacción.

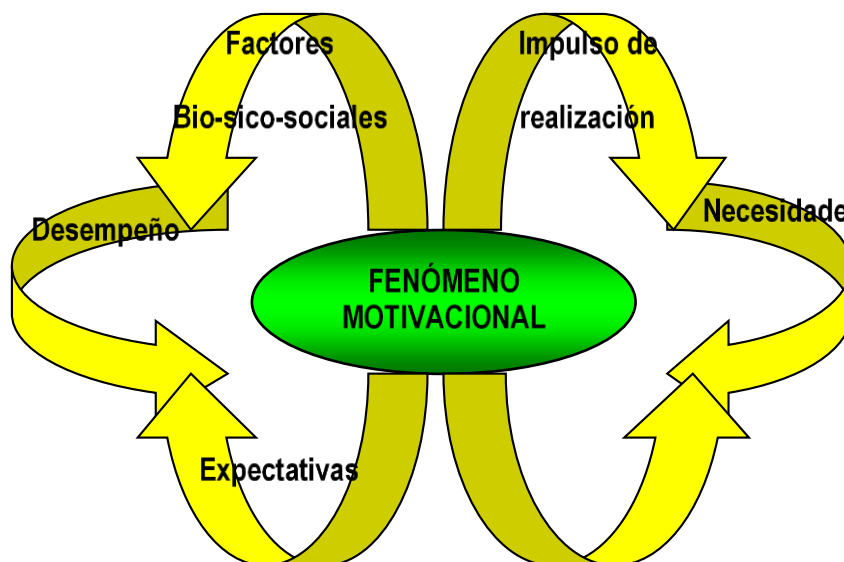


Figura 8. Modelo Integrador de Motivación. Comportamiento Organizacional. Atkinson (1996)

Este modelo representa algunos de los descubrimientos más recientes sobre el tema de la motivación laboral. Las recompensas son la base misma de este proceso. La conducta es una función de sus consecuencias.

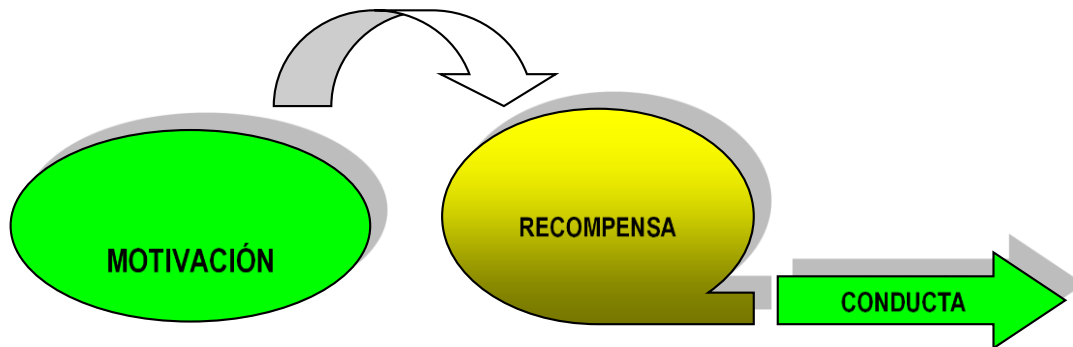


Figura 9. Relación: Motivación – Recompensa. Extraído del Modelo Integrador de Motivación. Comportamiento Organizacional. Atkinson (1996)

Las personas se sienten satisfechas o no, motivadas o no, dependiendo de las recompensas que reciben por lo que hacen. Recompensas que pueden ser tanto extrínsecas como intrínsecas, dependiendo del tipo del acto realizado; éstas recompensas pueden ser también materiales o inmateriales, pero con una misma finalidad, que el individuo encuentre equilibrio a las necesidades que le impulsaron a realizar determinado acto.

(f) Ciclos de la motivación para el desempeño laboral.

López y Moreno, (2000) mencionan que cuando se habla de ciclos de motivación se refieren a las etapas por las que atraviesa este proceso psicológico, que son los siguientes:

Estado Motivante. - Surge a partir de una necesidad, pero, ¿Qué es una necesidad? Se entiende que la necesidad es un estado de carencia un estado de pérdida del equilibrio, un estado de déficit, en el cual el ser humano es consciente de su situación psíquica o fisiológicamente deficitaria. Este estado es por ello impulsor, va inquietar y empujar a la persona a alguna forma de actividad. Dentro de este mismo estado motivante también se configura el motivo.

Conducta motivada. - Es el conjunto de acciones que despliega el sujeto, una vez que tiene el motivo con la finalidad de satisfacer una necesidad. Tiene las siguientes características:

- Selectiva. - El sujeto discrimina el objeto y conjunto de acciones, conductas o actividades específicas a realizar a función a sus necesidades y motivos.
- Persistente. - No siempre conseguimos una meta al primer intento; por ello, frente a una frustración, cuanto más insistente vivencie un sujeto una necesidad, mayor será la persistencia del sujeto hacia los fines o metas relacionadas con la necesidad.
- Con sumatoria. - El sujeto realiza acciones que permita la consumación o satisfacción de una necesidad.

Reducción del estado Motivante. - Es el estado de homeostasis o equilibrio alcanzado por el sujeto al lograr la satisfacción total o parcial, de su necesidad, porque se señala que esta homeostasis puede ser fisiológica o psicológica”.

(g) Tipos de motivación que influyen en el desempeño laboral.

Bernardo (2000) menciona que las razones que hacen tomar decisiones a las personas en el trabajo, se mueven en tres planos:

Tabla 1

Razones de los colaboradores para tomar decisiones en el trabajo.

Motivaciones	Por razones
M1 = extrínsecas	Materialistas
M2 = intrínsecas	Subjetivas
M3 = trascendentes	Los demás

- Motivación extrínseca para el trabajo: Para Bernardo (2000), “Al tomar una decisión que supone un esfuerzo, con el fin de cubrir necesidades materiales justas,

estamos usando correctamente la primera motivación, pero si lo hacemos por cubrir necesidades superfluas empezamos a desviarnos del camino correcto”.(p. 69)

- Motivación intrínseca: Para Bernardo (2000) es cuando la propia satisfacción de llevar una acción es la que nos mueve a hacerla, sin necesidad de recibir nada del exterior, estamos dentro de una motivación intrínseca. Esto se observa, por ejemplo, cuando estudiamos, nos gusta ser los mejores. Cuando hacemos un deporte o desarrollamos una afición por la propia satisfacción que sentimos al realizarla. Nos movemos dentro de esta motivación cuando desarrollamos nuestro ego; cuando vemos las ventajas personales que significan dichas acciones. El límite negativo de esta motivación se alcanza cuando se antepone los intereses de los demás o se sobrepasan los límites justos. El egoísmo y la soberbia son dos peligros de los límites negativos de la motivación intrínseca.(p. 69)
- Motivaciones trascendentes: Para Bernardo (2000), Esta motivación es propia de los seres humanos, está por encima de las inclinaciones de los instintos y directamente conectada con la voluntad de las personas. Estamos dentro de la motivación trascendente, cuando la razón que nos mueve a hacer algo está por encima del logro de una ventaja o interés personal, porque va dirigida a satisfacer las necesidades de otras personas o dar cumplimiento a lo que se considera sentido religioso de la propia vida: realizar el fin para el que hemos nacido. Aquí es donde se desarrolla un papel importante hacer algo por amistad, lealtad o amor al prójimo Este referente hace a la motivación totalmente trascendente, porque jerarquiza todos los motivos de actualización hacia el último motivo del actuar: realizar el propio destino alcanzado así el último fin y la felicidad más plena y perfecta. El ejercicio de la virtud, la aplicación de la teoría Z, el comportamiento

ético y moral están dentro de este tipo de motivaciones, si es la voluntad la protagonista de la acción en busca de un bien desinteresado. (p. 69)

(h) Principales motivos para elevar el desempeño laboral.

Resulta de gran utilidad saber cuáles son los intereses o motivos predominados en la persona en el trabajo. Sin embargo, no existe unanimidad en las diversas clasificaciones de motivos, propuesto por los expertos. En este sentido, podrían considerarse tres tipos de teorías clasificatorias, propuestos por González y Mitjans, (1999).

- González & Mitjans, “Hay quienes reducen los motivos a uno solo. El caso más claro es el del psicoanálisis de Freud, para quien todos los impulsos brotan de los que el consideran como única fuente de energía la lívido de donde surgen las más complejas relaciones y motivaciones”(p. 207).
- Otros autores han tenido a multiplicar indefinidamente los motivos, elaborando listas en forma de catálogos e inventarios. Bernardo (2000) en uno de sus libros revisa la literatura psicológica sobre el tema y descubre que entre todos los autores han dado nombre a catorce mil motivos. “Ello es fruto de considerar las acciones humanas sin conexión entre sí, en cuanto a los motores que las generan, lo cual no es admitido en la actualidad por los psicólogos prestigiosos” p. 98)
- González & Mitjans, “Finalmente, una tercera tendencia es la de aquellos que señalan un número más o menos reducido de motivos, pero concediendo a esta cierta flexibilidad, de forma que a través de ellos podamos explicarnos los variadísimos modos de conducta motivada” (p. 207)

Es este sentido merece la pena considerar lo que el profesor García S. (1997), “Entiende como necesidades profundas de la persona. Necesidades estas que son analizadas no solo desde una perspectiva puramente experimental, sino, sobre todo bajo una seria visión crítica del hombre”. (pp. 45-46)

Para Gonzáles (2001) El sentimiento de seguridad, el sentimiento de dignidad y la tendencia a la comunicación, pueden explicar las motivaciones fundamentales de la conducta humana.

- El deseo de seguridad no es más que la expresión consiente, o inconsciente, de la radical imitación del ser humano, la vivencia de que su propio ser puede dejar de serlo y al mismo tiempo el impulso fundamental a seguir siendo.
- El sentimiento de dignidad no es otra cosa que la conciencia que el hombre tiene de ser sujeto frente al mundo de mera objetividad que le rodea, la conciencia de sentirse superior a lo que es pura naturaleza si el sentimiento de seguridad nos lleva a apoyarnos en nosotros, la dignidad requiere que los demás nos reconozcan, respeten y traten como persona Seguridad y dignidad se realizan, aunque de distinta manera, en la comunicación.
- La tendencia a la comunicación es la manifestación activa de la apertura de la persona. Incluye una variadísima gama de actividades y situaciones que van desde el puro entendimiento hasta la entrega nacida del amor más profundo. Quizá pudiera decirse que en la comunicación se halla la máxima realización de la seguridad y de la dignidad”.

Atkinson (1996) afirma que,

La motivación extrínseca se mueve por la necesidad de tener suele venir medido en primer lugar, por más dinero, como medio para conseguir posteriormente, comida, vestidos, vivienda, o cubrir los gastos que nos permitan relacionarnos con los demás. O sea que la única razón es la remuneración económica. La motivación intrínseca se mueve por la necesidad de saber, de aumentar nuestros conocimientos, en general por la satisfacción que proporciona al sujeto el hecho de realizar un trabajo. Nos moveremos

en el campo de la inteligencia, del conocimiento y al aumentar el saber, estamos cubriendo necesidades de cultura de ciencia de arte, etc. (p.74-75)

Fernández, L. (1997) incluye cinco componentes, para la evaluación de la motivación profesional, denominando y definiendo los Motivos Psicosociales que influyen en el trabajo: “La necesidad de definir a priori el concepto psicológico de las motivaciones profesionales del ser humano. Nos va a llevar a una mayor comprensión de la conducta humana. No obstante, raramente los motivos existen aisladamente, sino que interactúan en distintas y diferentes conductas” (pp. 143-144).

La Escala va a incluir aspectos motivacionales como:

- Afiliación. Hace referencia a personas que están preocupadas por el establecimiento y/o mantenimiento de la una relación positiva con las otras personas. Pero este motivo, definido como la anticipación de relaciones afectuosas y amistosas con otras personas, parece ser, en parte, una respuesta a la ansiedad y no sólo un impulso positivo de goce.
- Pertenecía de grupo. Necesidad humana de pertenecer y ser considerado como miembro significativo de un grupo (institución).
- Estima. Aprecio y respeto por parte de los demás. (Colegas).
- Reconocimiento social. Aprobación por parte de los demás de su trabajo y esfuerzo.
- Autoestima. Valoración personal que tiene el sujeto acerca de sí mismo.
- Realización. Necesidad de desarrollar continuamente las capacidades propias y de sentirse creativo en el sentido más amplio.
- Iniciativa. Posibilidad de que el sujeto proponga o haga algo. Necesidad de llevar a cabo sus proyectos personales.

- Logro. Deseo general de alcanzar algún resultado por excelencia superándose a sí mismo o a otros.
- Poder. Hace referencia a personas que están emocionalmente preocupadas por conseguir o mantener medidas y/o normas que permitan influir sobre otras personas.
- Seguridad. Búsqueda de la estabilidad en las relaciones afectuosas y en la actividad profesional. El sujeto actúa para preservar su seguridad. No obstante, las necesidades de seguridad no son las mismas para todo el mundo.

Factores de la Escala

A partir de las motivaciones hipotetizadas, en la primera fase de la aplicación empírica de la Escala, el análisis factorial ha permitido determinar el número y naturaleza de las motivaciones profesionales básicos, pues era evidente que algunas de esas necesidades están implicadas en otras. Esos motivos básicos aluden a los siguientes factores”.

Tabla 2

Motivaciones hipotetizadas que influyen en el desempeño laboral

Abreviación	Interpretación
AS	Aceptación e integración social.
Rs	Reconocimiento social
Ac	Autoestima / Auto concepto
Ad	Autodesarrollo
Po_S	Poder y Seguridad

Interpretación de cada factor:

- As: Aceptación e integración social. Mide la necesidad de relaciones afectivas (de diferente índole) con otras personas.
- Rs. Reconocimiento social. La persona busca aprobación social y estima por parte de los demás, tanto por sus esfuerzos como por su valía personal.

- **Ac:** Autoestima / auto concepto. Está relacionada con la valoración personal y confianza en sí mismo.
- **Ad:** Autodesarrollo. Se trata de medir la necesidad y tendencia humana a desarrollar las capacidades personales, realizar proyectos y proponerse nuevas metas en la vida. Incluye motivos de logro, realización, expresión creativa y de desarrollo de la propia iniciativa.
- **Po:** Poder. Se trata de la preocupación (a veces excesiva) que la persona tiene por conseguir prestigio y éxitos profesionales y, al mismo tiempo, de buscar los medios y condiciones para influir y dirigir a otras personas.
- **Se:** Seguridad. Se trata de buscar estabilidad psíquica en base a las circunstancias que le rodean: familiares, laborales y sociales.

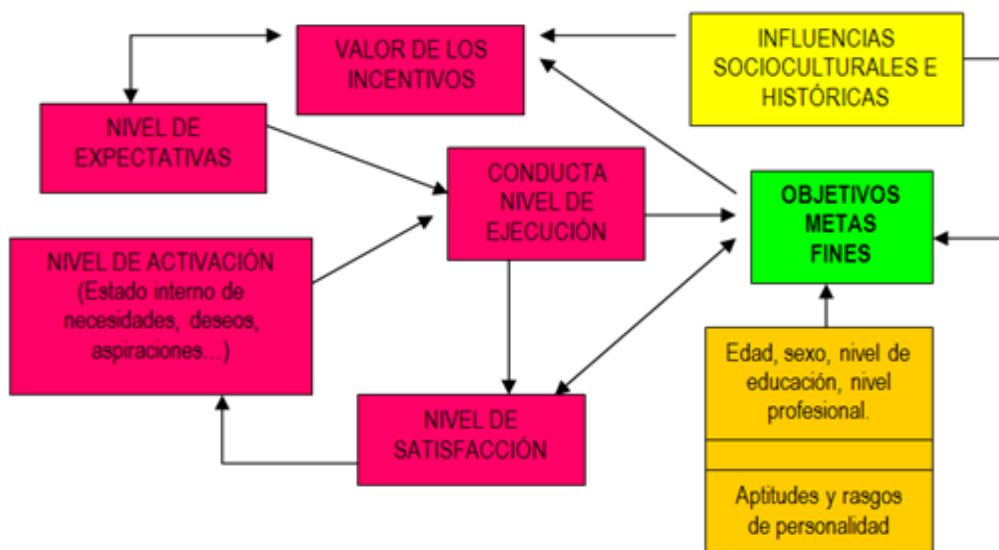


Figura 10. Modelo de los cinco componentes para la evaluación del desempeño laboral en el trabajo. Fernández (2005)

(i) Modelo de gestión desde una perspectiva de la producción.

Apaza Meza (2003) explica que “la resolución de los problemas causantes de los conflictos exige el desarrollo de capacidades personales, las cuales requieren de gran habilidad

para analizar el contexto organizacional, establecer la fuente del problema y manejar a los directivos discrepantes como forma de implementar exitosamente el cambio organizacional producto de la motivación que afectará directamente al desempeño de los mismos a niveles de productividad. En esta línea destaca dentro de los aspectos definitorios de una organización la existencia de dos subsistemas uno social y otro cultural.

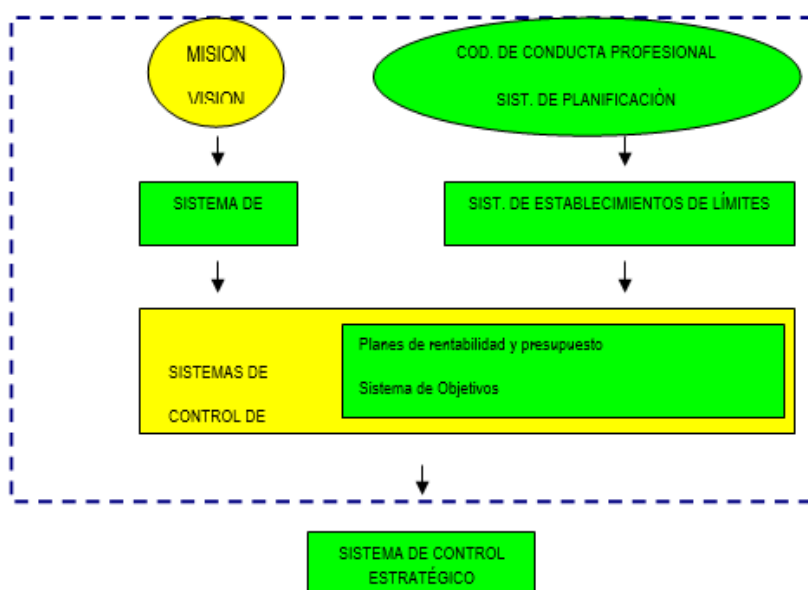


Figura 11. Modelo de gestión desde la perspectiva de la producción. Apaza Meza, M. (2003)

(j) Modelo de productividad.

La OIT, (2016) afirma que

La solución integral para el conocimiento, evaluación y auditoria del desarrollo organizacional, el clima laboral y la evaluación del desempeño a nivel empresarial y personal en la organización permite detectar fallas en políticas y procedimientos, sistemas de información, procesos de capacitación, manejo de manejo de materiales, estructura organizacional, entre otros factores, así como las brechas, amenazas, fortalezas, debilidades y posicionamiento de la organización. Audita el estado de clima laboral, las inconformidades del personal, sus inquietudes y el nivel de compromiso,

motivación y seguridad actual, así como su desempeño y las necesidades de capacitación. (pp. 66-68)

Todo lo anterior a través de la aplicación e integración de herramientas de diagnóstico organizacional, clima laboral y la evaluación del desempeño del personal bajo un modelo de 360° y competencias. La generación y análisis de reportes detallados por competencia, por criterio y por persona, es parte del producto que obtenemos con la aplicación del modelo de productividad.

Estos factores principales, de los que depende el crecimiento de la productividad del trabajo, no actúan de igual manera en las distintas formaciones económico-sociales; su acción es determinada por las relaciones de producción dominantes expresadas en tipos de productividad, como son:

- Productividad Estructural (PE)
- Productividad Funcional (PF)
- Productividad por Objetivos (PO)

Productividad Estructural (PE): Referida al desarrollo de las actividades cotidianas y extraordinarias en el desempeño laboral de sus puestos de trabajo que resulten valorables por parámetros objetivos.

El tipo de productividad estructural se manifiesta con las siguientes características:

- Preferencia de trabajos adicionales habitualmente desarrollados en horarios establecidos de días no festivos.
- Preferencia de trabajos adicionales retribuidos con dinero y que no exceda de los límites establecidos estrictamente en el contrato laboral.
- Preferencia de trabajos adicionales que queden registrados en hoja de vida.

Productividad Funcional (PF): Referida al desarrollo de las actividades cotidianas y extraordinarias con especial rendimiento, interés e iniciativa en el desempeño de las funciones propias de cada puesto de trabajo.

El tipo de productividad funcional se manifiesta con las siguientes características:

- Preferencia de trabajos adicionales habitualmente desarrollados en horarios establecidos de días no festivos.
- Preferencia de trabajos adicionales retribuidos no necesariamente con dinero (vacaciones adicionales, capacitaciones, becas, etc.) y que no exceda de los límites establecidos en el contrato laboral, considerando escasas excepciones.
- Preferencia de trabajos adicionales que queden registrados en hoja de vida y felicitaciones públicas.

Productividad por Objetivos (PO): Referida al desarrollo de las actividades cotidianas y extraordinarias particularmente en el desempeño de los cometidos que se materialice directamente en la consecución de resultados profesionales, tanto individuales como en equipo.

El tipo de productividad por objetivos se manifiesta con las siguientes características:

- Preferencia de trabajos adicionales habitualmente desarrollados en horarios no establecidos y muchas veces en días festivos.
- Preferencia de trabajos adicionales retribuidos no necesariamente con dinero (vacaciones adicionales, capacitaciones, becas, etc.) y que no exceda de los límites establecidos en el contrato laboral, considerando escasas excepciones.
- Preferencia de trabajos adicionales que queden registrados en hoja de vida y felicitaciones públicas y retribuciones internas por desempeño laboral.

2.6.4. Definición de términos básicos

- Comunicación organizacional interna: Para Antezana (1997), “Se entiende como comunicación corporativa el conjunto de procesos de información y comunicación de las empresas, en diversas áreas y con objetivos particulares, que son diseñados para transmitir una imagen estratégica a sus públicos objetivo” (p. 2).
- Evaluación desempeño laboral: Para Chiavenato (2008) “La evaluación del desempeño es una apreciación sistemática de cómo se desempeña una persona en un puesto y de su potencial de desarrollo. Toda evaluación es un proceso para estimular o juzgar el valor, excelencia y cualidades de una persona” (p. 202).
- Comunicación descendente: Para Harper y Row (1985) “Es la comunicación en la empresa que se da de la gerencia a los empleados, se produce cuando la información y los mensajes fluyen hacia abajo a través de la cadena de mando formal o estructura jerárquica de una organización” (p. 228).
- Comunicación ascendente: Para Baker (2016) “Es la comunicación en la empresa que se da de los empleados a la gerencia, es un sistema de comunicación que incita a los empleados en la parte inferior de la jerarquía de una organización a transmitirle información a los que están por encima de ello” (p. 218).
- Comunicación horizontal: Para Hernandez Razo (2017) “Es aquella que se establece entre personas del mismo nivel jerárquico o donde no existe una relación de autoridad, es decir, fluye lateralmente, como puede ocurrir entre los trabajadores de un mismo equipo o empleados de diferentes departamentos o delegaciones” (p. 87).

- Productividad laboral: Para Grifol (2017) “La productividad laboral es la relación entre el resultado de una actividad y los medios que han sido necesarios para obtener dicha producción”. (párr. 6)
- Evaluación de la productividad laboral: Para Fernández, Manuel (2016) “Es un proceso sistemático y periódico que requiere que, de forma previa, se determinen en cada caso los aspectos a evaluar y el modo de hacerlo, suscribiendo dichas acciones a un periodo de tiempo limitado que normalmente es anual o en periodos de producción que determine la empresa”. (p.143-144)

Capítulo III. Objetivos, Hipótesis y Variables

El presente capítulo contiene los objetivos que persigue la presente investigación y sus respectivas justificaciones que otorgan la importancia del estudio.

3.1. Objetivos de la investigación

3.1.1. Objetivo general

Determinar el grado de relación de la Comunicación Interna y el Desempeño Laboral de los colaboradores de la empresa Novocentro Universal SAC. Sede El Tambo - Huancayo.

3.1.2. Objetivos específicos

- Conocer como es la Comunicación Interna de los colaboradores de la empresa Novocentro Universal SAC. Sede El Tambo - Huancayo.
- Conocer como es el Desempeños Laboral de los colaboradores de la empresa Novocentro Universal SAC. Sede El Tambo - Huancayo.

3.2. Hipótesis

3.2.1. Hipótesis general

El grado de relación de la Comunicación Interna y el Desempeño Laboral de los colaboradores de la empresa Novocentro Universal SAC. Sede El Tambo - Huancayo, es positivo.

3.2.2. Hipótesis específicas

- La Comunicación Interna de los colaboradores de la empresa Novocentro Universal SAC. Sede El Tambo - Huancayo, es deficiente.
- El Desempeño Laboral de los colaboradores de la empresa Novocentro Universal SAC. Sede El Tambo - Huancayo, es regular.

3.1. Variables e indicadores

3.3.1. Identificación y clasificación de las variables

Variable independiente (x):

Comunicación Interna.

Variable dependiente (y):

Desempeño Laboral.

3.3.2. Operacionalización de variables e indicadores

Tabla 3

Variable Independiente

Variable	Dimensión	Sub dimensiones	Indicadores	Informantes	Instrum entos
Variable independiente: comunicación interna	Formal	Comunicación descendente	Manual de Seguridad y Salud Ocupacional Reglamento Interno de Trabajo (RIT) Manual de Trabajo para el colaborador. Mapeo de procesos operativos. Flujograma de procesos operativos. Documentos administrativos físicos (cartas, oficios circulares, memorandos) Apps electrónicos de comunicación (E_mail corporativo, Drive, Hanguts, Messenger) Intranet corporativo Software de aplicación especializado para trabajo operativo. Reuniones ordinarias / extraordinarias de trabajo.	Colaboradores del nivel operativo Directivos del área estratégica y táctica Administrativo	Cuestionario de trabajo
	Informal	Comunicación ascendente Comunicación horizontal	Buzón de sugerencias físico o electrónico. Círculos de Calidad. Focus Group de trabajo interno. Reuniones de trabajo por áreas o departamentos. Apps electrónicos de comunicación (E_mail personal, Drive, Hanguts, Messenger, WhatsApp entre áreas o departamentos) Reuniones de amistad dentro y fuera de la empresa. Formación de clubes internos donde se comparte la misma cultura. Presencia clara de rumores respecto a las actividades empresariales. <i>Presencia clara de conflictos personales en las actividades empresariales.</i>		

La variable Comunicación Interna en la presente investigación utilizará la escala de Likert con cinco niveles: Excelente, Buena, Regular, Deficiente, Nula.

Así se tiene:

- Comunicación Interna Excelente.
- Comunicación Interna Buena.
- Comunicación Interna Regular.
- Comunicación Interna Deficiente
- Comunicación Interna Nula.

El parámetro de medición de la Comunicación Interna es el promedio ponderado de las puntuaciones obtenidas como resultado del cuestionario realizado a ésta variable.

La variable Desempeño Laboral en la presente investigación asume cinco niveles: Excelente, Bueno, Regular, Deficiente, Nulo.

Así se tiene:

- Desempeño Laboral Excelente.
- Desempeño Laboral Bueno.
- Desempeño Laboral Regular.
- Desempeño Laboral Deficiente.
- Desempeño Laboral Nulo.

El parámetro de medición del Desempeño Laboral, es el promedio ponderado de las puntuaciones otorgado por el cuestionario realizado a esta variable.

Tabla 4

Variable dependiente

Variabl e	Dimens ión	Sub dimensiones	Indicadores	Informan tes	Instru ment os
Depend iente: Desem peño laboral	Optimi zación de cortes	Ingreso de datos y medidas	Reporte aprobado de los datos y medidas del pedido por el supervisor y el cliente.	Colabora dores del nivel	Cuest ionari o de
		Uso del software	Nivel de satisfacción de los clientes atendidos por periodo productivo.	operativo	trabaj
		computarizado	Número de quejas de clientes por periodo productivo.	Directivo	o
		de optimización de cortes diagonales y circulares.		s del área estratégi ca y táctica	
	Rutead o de piezas	Ingreso de datos en plantilla de solicitud	Promedio de tiempo total por ciclo. Tiempo total de proceso.	Administ rativos	
		Ruteado de la parte superior, inferior y delantera de la pieza.	Número de quejas de clientes por periodo productivo. Porcentaje de satisfacción de los clientes atendidos por periodo productivo.		
	Perfora ción para bisagra s	Ingreso de datos en plantilla de solicitud.	Ficha de perforación para bisagras aprobada por el supervisor.		
		Uso de plantilla Kreg.	Número de quejas de clientes por periodo productivo. Porcentaje de satisfacción de los clientes atendidos por periodo productivo.		

Dimensionado de tableros	<p>Ingreso de datos en plantilla de solicitud.</p> <p>Cálculo de medidas externas e internas del mueble.</p>	<p>Ficha de dimensionado de tableros aprobada por el supervisor.</p> <p>Tiempo total de proceso.</p> <p>Número de quejas de clientes por periodo productivo.</p> <p>Porcentaje de satisfacción de los clientes atendidos por periodo productivo.</p>
Enchapados de cantos	<p>Ingreso de datos en plantilla de solicitud.</p>	<p>Ficha de conformidad firmada por el supervisor.</p> <p>Número de quejas de clientes por periodo productivo.</p> <p>Porcentaje de satisfacción de los clientes atendidos por periodo productivo.</p>
Servicio de diseño	<p>Ingreso de datos en plantilla de solicitud.</p> <p>Uso del software computarizado de diseño gráfico 3D.</p>	<p>Reporte aprobado de diseño terminado por el supervisor y el cliente.</p> <p>Número de quejas de clientes por periodo productivo.</p> <p>Porcentaje de satisfacción de los clientes atendidos por periodo productivo.</p>
Despacho a domicilio	<p>Ingreso de datos en plantilla de solicitud.</p> <p>Mapeo de rutas y cronograma de entrega</p>	<p>Cargo de conformidad firmado por el cliente.</p> <p>Número de quejas de clientes por periodo productivo.</p> <p>Porcentaje de satisfacción de los clientes atendidos por periodo productivo.</p>

Cierre de venta	Presentación de catálogo de productos / servicios. Explicación detallada de las bondades del producto / servicios. Cierre de venta aceptada.	Catálogo de productos / Servicios. Formato de preventa. Boleta o Factura de venta
Trabajo administrativo	Contabilidad	Recopilación de documentación contable. Preparación de estados financieros en las fechas indicadas. Preparación de informes tributarios.
	Logística	Determinación de la necesidad de compra. Cotización de precios. Compras de insumos, materiales, repuestos, suministros, accesorios, equipos, maquinarias,
	Recursos Humanos	Reclutamiento, selección y contrato de personal. Remuneración de personal. Motivación y desarrollo de personal.

Tecnología	Administración de la
Informática	plataforma informática de comunicación.
	Mantenimiento y prevención de base de datos – generación de reportes.
Maestranza	Entrenamiento, formación y capacitación de personal.
	Mantenimiento de maquinarias y equipos.
	Seguridad y conservación de maquinarias y equipos.

Capítulo IV. Metodología de la Investigación

En el presente capítulo se detalla el respectivo desarrollo de la investigación, el tipo de investigación, el nivel de investigación, el diseño de investigación, y población, muestra de la respectiva investigación de la empresa NovoCentro Universal SAC Sede El Tambo.

4.1. Métodos de investigación

4.1.1. Método general

El método de la investigación que se empleó como base estructural es el método científico, que nos orientó como deberíamos realizar una investigación del tipo: inductivo – deductivo, además de ser analítico – sintético por la forma de analizar los hechos o fenómenos

y relacionarlos con las bases teóricas del marco conceptual, asumiendo categorías cognitivas de análisis y síntesis.

4.1.2. Método específico

Se empleó el: método cualitativo, a razón de que los datos obtenidos, son de datos descriptivos y susceptibles de interpretación, al ser datos categoriales y al ser sometidos a un análisis estadístico, es decir determinar el grado de relación de la Comunicación Interna y el Desempeño Laboral de los colaboradores de la empresa Novocentro Universal SAC. Sede El Tambo – Huancayo. Asimismo, mediante la observación se intentó captar aquellos aspectos que son más relevantes al fenómeno o hecho a investigar, recopilando los datos que se estimen pertinentes, la investigación tiene carácter cualitativo debido a que la realidad está en relación con las variables de estudio en mención.

4.2. Metodología.

4.2.1. Tipo de investigación

El tipo de investigación de acuerdo a las variables propuestas y el objetivo general y específicos de la investigación es de tipo: descriptivo. (Hernández, 2006).

4.2.2. Nivel de investigación

El nivel de investigación en función al grado de profundidad y alcance corresponde al nivel: relacional. (Hernández, 2006).

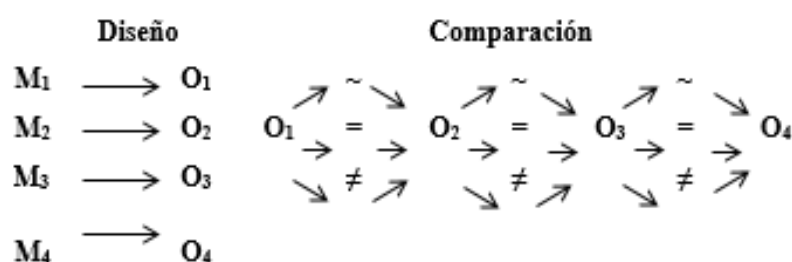
4.2.3. Diseño de investigación

El diseño de investigación en función a las preguntas de investigación, cumplimiento de objetivos y sometimiento de hipótesis a prueba corresponde a el nivel: no experimental – transversal. (Hernández, 2006).

4.3. Estrategias para la prueba de hipótesis

Las estrategias adoptadas para la prueba de hipótesis están en función al diseño de la investigación elegido, en consecuencia, el diseño correspondiente a la investigación realizada a la empresa Novocentro Universal SAC. Sede El Tambo – Huancayo.

Al esquematizar el diseño descriptivo comparativo, obtenemos el siguiente diagrama:



Dónde:

M₁, M₂, M₃ y M₄ representan cada una de las muestras (Directivos del área Estratégica, Directivos del área Táctica, Colaboradores del nivel Operativo, Personal Administrativo).

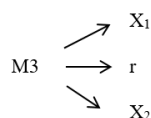
O₁, O₂, O₃ y O₄ representan la información (observaciones) recolectadas en cada una de las muestras, las que pueden ser iguales (=), diferentes (≠) o semejantes (~) con respecto a la otra. Luego al esquematizar el diseño Correlacional, proponiendo lo siguiente:

Tabla 5

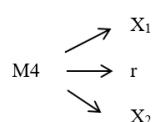
Diseño correlacional de variables de estudio

En la muestra de Directivos del área Estratégica	En la muestra de Directivos del área Táctica
<div style="text-align: center;"> </div>	<div style="text-align: center;"> </div>

En la muestra de Colaboradores del
Nivel Operativo



En la muestra del Personal
administrativo



Dónde:

M_1 , M_2 , M_3 y M_4 : Representan a cada una de las muestras.

X_1 y X_2 : Representan la información (observaciones) recolectadas en cada una de las muestras respecto la Comunicación Interna y el Desempeño Laboral.

r : Representa la correlación que existe entre X_1 y X_2 .

4.4. Población y muestra

4.4.1. Población

Muestra no probabilística, de tipo por conveniencia, pues se tienen los datos de los sujetos de estudio expresados en los colaboradores de la empresa en su totalidad.

4.4.2. Muestra

La población de estudio de la presente investigación está constituida por todos los colaboradores en los distintos niveles jerárquicos y las distintas áreas de trabajo de la empresa Novocentro Universal SAC. Sede El Tambo – Huancayo. En vista de que la población es pequeña se tomará para el estudio a la totalidad de éstos, es decir realizó un censo.

Tabla 6

Número de colaboradores por puestos de trabajo de la empresa Novocentro Universal SAC.

Sede El Tambo – Huancayo

Puesto de trabajo	Nº de colaboradores
Gerente General	01
Administrador	01

Gerente de Tienda – Sede El Tambo	01
Jefe de Producción – Jefe de Almacén – Jefe de Ventas	03
Operarios	13
Administrativos	09
Total	28

Fuente: Organigrama Funcional de la Empresa / Cuadro de Asignación de Puestos. (2019)

4.5. Técnicas e instrumentos de recolección de datos

En relación a la naturaleza del trabajo de investigación se utilizaron las siguientes técnicas e instrumentos que se detallan a continuación. Las cuales fueron validadas en una Ficha de Evaluación de Opinión de Expertos (Ver Apéndice), quienes evaluaron el instrumento usado para la obtención de datos para la investigación.

4.5.1. Procedimientos de recolección de datos

Se utilizaron las técnicas de análisis documental y entrevistas a directivos con responsabilidad en la gestión empresarial, así como a los colaboradores del área administrativa y operativa.

Tabla 7

Técnicas e instrumentos de recolección de datos

Técnica	Instrumentos	Datos de observación
Observación	▪ Fichas de observación.	Nos permitió determinar el grado de relación de la Comunicación Interna y el Desempeño Laboral de los colaboradores de la empresa Novocentro Universal SAC.
Encuesta	▪ Cuestionario de Comunicación Interna.	Con la aplicación de estos instrumentos nos permitieron: Conocer como es la Comunicación Interna y como es el

	▪ Cuestionario de Desempeño Laboral.	Desempeño Laboral de los colaboradores de la empresa Novocentro Universal SAC.
Evaluación	▪ Ficha tabulada de sistematización de las encuestas.	Al aplicar las pruebas evaluativas nos permitieron saber el grado de relación existente entre la Comunicación Interna y el Desempeño Laboral de los colaboradores de la empresa Novocentro Universal SAC.

4.5.2. Técnicas de procesamiento y análisis de los datos

Las técnicas que nos permitieron acceder al proceso y análisis de datos, se hicieron considerando las técnicas de conteo y tabulación de las muestras tomadas, empleando la media, moda y mediana, como parte de la estadística descriptiva en las ambas secciones de experimentación, de igual forma se emplearon las técnicas de la estadística de dispersión para la obtención de resultados de la varianza, desviación estándar, coeficiente de variación y las medidas de asimetría (Coeficiente de Pearson).

De igual manera se empleó la estadística inferencial (Hipótesis nula “H0” y la Hipótesis Alternativa “H1”), con la regla de decisión y su respectivo intervalo de confianza del 95% ($\alpha = 0,05$ con un error de 5%) de la cual se hizo su interpretación de los datos obtenidos. Al obtenerse los datos, se procedió a estudiar cada uno de ellos, en primer lugar, los objetivos y variables de la investigación, de tal manera que se contrastó la hipótesis con variables y objetivos planteados, corroborando de esta manera la validez o invalidez de estas. Finalmente se formularon las conclusiones y sugerencias para la mejora de la problemática investigada.

A continuación, en la Tabla 8, se muestran los componentes estadísticos aplicados en la investigación:

Tabla 8

Componentes estadísticos aplicados en la investigación

Nº	Estadígrafos	Fórmulas estadísticas	Símbolos
01	Media Aritmética de los datos agrupados	$\bar{X} = \frac{\sum f \cdot x}{n}$	\bar{X} = Media Aritmética. X = Valor Central o Punto Medio de cada clase. f = Frecuencia de cada clase. $\sum f \cdot x$ = Sumatoria de los productos de la frecuencia en cada clase multiplicada por el punto medio de ésta. n = Número total de frecuencias.
02	Desviación Estándar Muestral para datos agrupados	$S = \sqrt{\frac{\sum f \cdot x^2 - \frac{(\sum f \cdot x)^2}{n}}{n-1}}$	S = Desviación estándar muestral. x = Punto medio de una clase. f = Frecuencias de clase. n = Número total de observaciones de la muestra.

4.5.3. Descripción del proceso de la prueba de hipótesis

Con relación a la información presentadas como gráficos y cuadros, se formularon valoraciones objetivas. Las valoraciones correspondientes a informaciones del domino de las variables que han sido cruzadas en una determinada hipótesis, fueron usadas como premisas para contrastar, esa hipótesis. Se usó el coeficiente de correlación de Pearson (r^2), porque la investigación está referida a la medición de la relación lineal entre dos variables aleatorias cuantitativas. Las valoraciones y conclusiones resultantes del análisis, anotaron cada parte de la propuesta de solución al problema que dio inicio a la presente investigación, que están mostradas en forma de recomendaciones al final de la investigación.

Capítulo V. Presentación y Análisis de Resultados

El presente capítulo contiene el desarrollo de los resultados de prueba y prueba de hipótesis, presentación y respectivo análisis de los resultados después de aplicada la respectiva encuesta, mostrándose los gráficos de cada ítem.

5.1. Resultados de Prueba y Prueba de Hipótesis – interpretación.

El resultado de las pruebas que se presentan, luego de haber organizado los gráficos (Histogramas y Polígonos), de los cuales se ha calculado estadísticamente la media, mediana y moda respectivamente. De los cuales los cálculos se evidencian con las medidas de dispersión y el coeficiente de variación.

Dichos resultados están a continuación de los gráficos estadísticos por cada pregunta aplicada respectivamente, de las cuales en total hay 2 secciones, 01 sección que contiene los resultados de prueba y 01 sección que especifica la hipótesis de prueba. Los métodos que permitieron el procesamiento y análisis de datos, se efectuaron considerando los métodos de conteo y tabulación de la toma de muestras, empleándose la media, moda y mediana, conforme a la estadística descriptiva dadas en ambas secciones de experimentación, de la misma manera se manejaron las técnicas de la estadística de dispersión para los resultados de la varianza, desviación estándar, coeficiente de variación y las medidas de asimetría (Coeficiente de Pearson).

De igual forma se utilizó la estadística inferencial (Hipótesis nula “H0” y la Hipótesis Alternativa “H1”), con la regla de decisión y su respectivo intervalo de confianza del 95% ($\alpha = 0,5$ con un error de 5%) y la definición en base a los resultados obtenidos.

Al obtenerse los resultados, se procedió a analizar cada uno de ellos, atendiendo a los objetivos y variables de la investigación, de manera tal que se contrastó la hipótesis con variables y objetivos planteados, demostrando así la validez o invalidez de estas.

Al final se formularon las conclusiones y sugerencias para mejorar la problemática investigada.

5.2. Resultados Generales: Frecuencias Estadísticas

5.2.1. Resultados Generales: Variable Comunicación Interna

Encuesta dirigida a los directivos del área estratégica y táctica – colaboradores de nivel operativo y administrativo

01. En el caso de tener algún cargo Directivo en la empresa: Califique el Nivel de Comunicación entre Gerentes

Tabla 9

Estadísticos

N	Válidos	25
	Perdidos	0
Media		3.4800
Desv. típ.		.8226

Tabla 10

En el caso de tener algún cargo Directivo en la empresa: Califique el Nivel de Comunicación entre Gerentes

		f°	%	% válido	% acumulado
Válidos	Nulo	1	4.0	4.0	4.0
	Deficiente	2	8.0	8.0	12.0
	Regular	6	24.0	24.0	36.0
	Bueno	16	64.0	64.0	100.0
	Total	25	100.0	100.0	

En el caso de tener algún cargo Directivo en la empresa: Califique el Nivel de Comunicación entre Gerentes

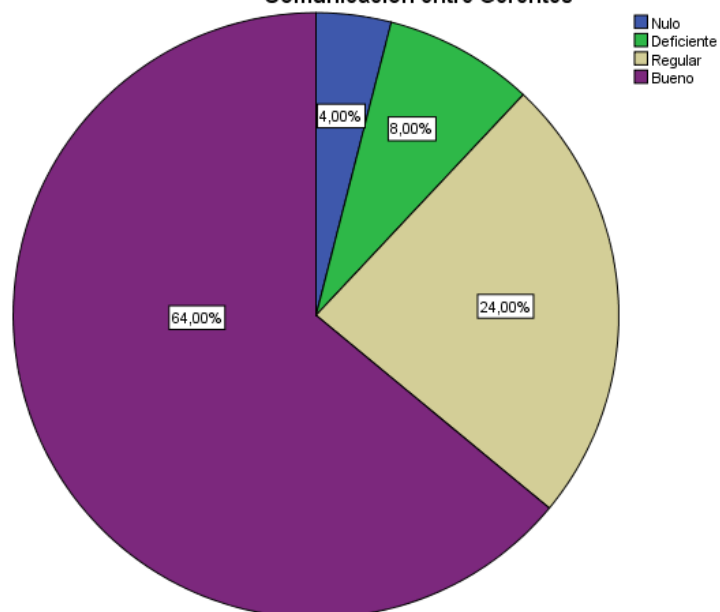


Figura 12. En el caso de tener algún cargo Directivo en la empresa

02. Califique el uso del Manual de Seguridad y Salud Ocupacional

Tabla 11

Estadísticos

N	Válidos	25
	Perdidos	0
Media		3.4000
Desv. típ.		.5773

Tabla 12

Califique el uso del Manual de Seguridad y Salud Ocupacional

		f^o	%	% válido	% acumulado
Válidos	Deficiente	1	4.0	4.0	4.0
	Regular	13	52.0	52.0	56.0
	Bueno	11	44.0	44.0	100.0
	Total	25	100.0	100.0	

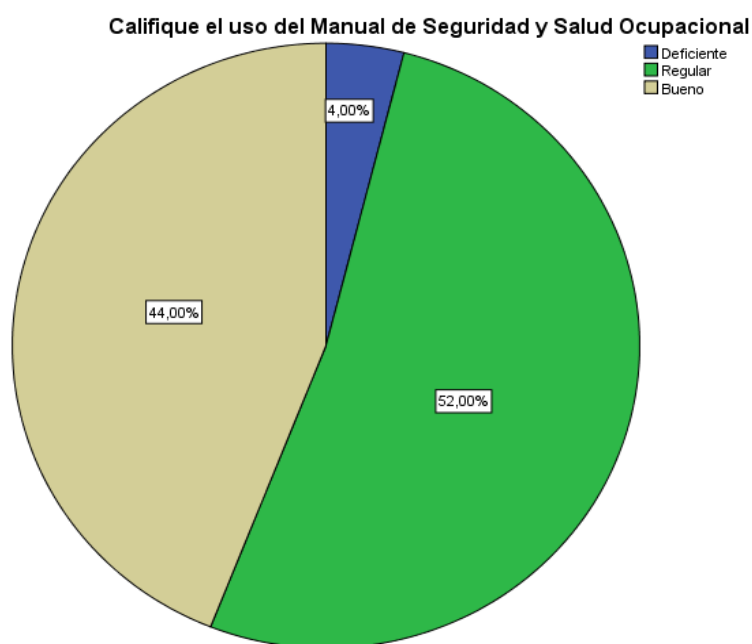


Figura 13. Uso del Manual de Seguridad y Salud Ocupacional

03. Califique el uso del Reglamento Interno de Trabajo (RIT)

Tabla 13

Estadísticos

N	Válidos	25
	Perdidos	0
Media		2.8800
Desv. típ.		1.1661

Tabla 14

Califique el uso del Reglamento Interno de Trabajo (RIT)

		f°	%	% válido	% acumulado
Válidos	Nulo	6	24.0	24.0	24.0
	Regular	10	40.0	40.0	64.0
	Bueno	9	36.0	36.0	100.0
	Total	25	100.0	100.0	

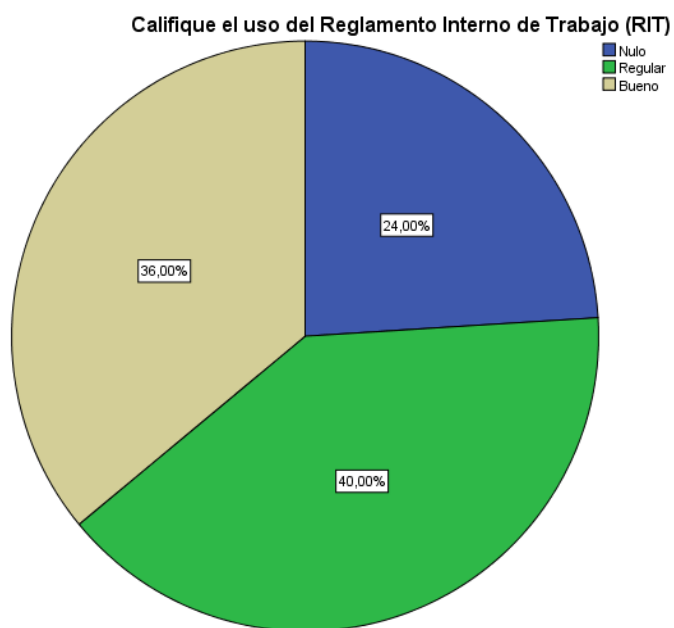


Figura 14. Uso del Reglamento Interno de Trabajo (RIT)

04. Califique el uso del Manual de Trabajo para el Colaborador

Tabla 15

Estadísticos

N	Válidos	25
	Perdidos	0
Media		2.9600
Desv. típ.		1.2069

Tabla 16

Califique el uso del Manual de Trabajo para el Colaborador

		f°	%	% válido	% acumulado
Válidos	Nulo	5	20.0	20.0	20.0
	Deficiente	2	8.0	8.0	28.0
	Regular	8	32.0	32.0	60.0
	Bueno	9	36.0	36.0	96.0
	Excelente	1	4.0	4.0	100.0
	Total	25	100.0	100.0	

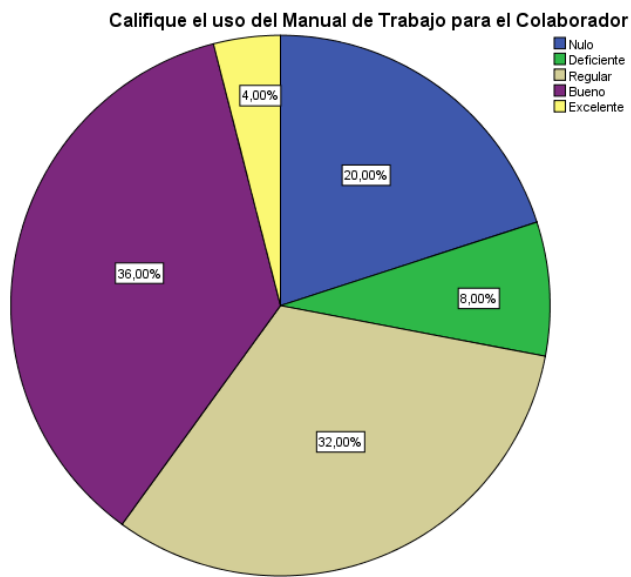


Figura 15. Uso del Manual de Trabajo para el Colaborador

5. En el caso de tener algún cargo exclusivamente operativo: Califique el nivel de instrucción, entrenamiento o formación que tiene en el uso de maquinarias y equipos

Tabla 17

Estadísticos

N	Válidos	25
	Perdidos	0
Media		3.2800
Desv. típ.		.5416

Tabla 18

Nivel de instrucción, entrenamiento o formación que tiene en el uso de maquinarias y equipos

		f°	%	% válido	% acumulado
Válidos	Deficiente	1	4.0	4.0	4.0
	Regular	16	64.0	64.0	68.0
	Bueno	8	32.0	32.0	100.0
	Total	25	100.0	100.0	

En el caso de tener algún cargo exclusivamente operativo: Califique el nivel de instrucción, entrenamiento o formación que tiene en el uso de maquinarias y equipos

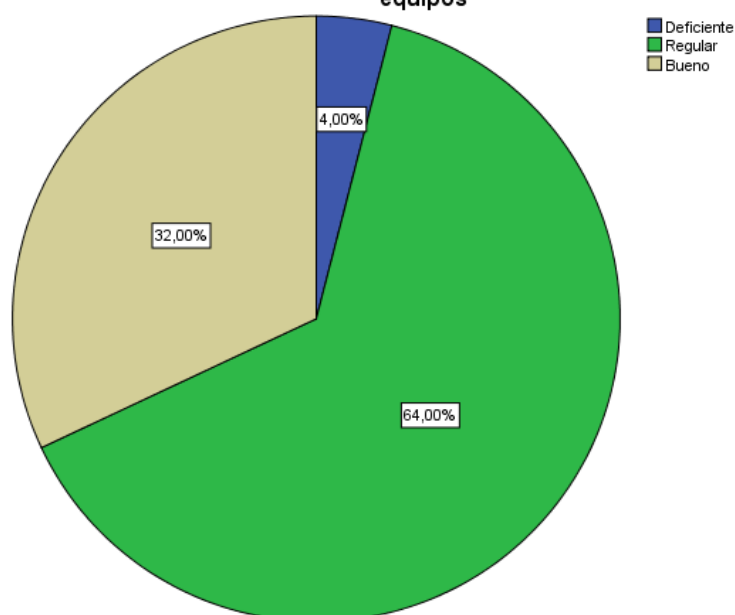


Figura 16. Nivel de instrucción, entrenamiento o formación que tiene en el uso de maquinarias y equipos

6. Califique el uso de Mapeos para Procesos (Instructivo de procedimientos operativos)

Tabla 19

Estadísticos

N	Válidos	25
	Perdidos	0
Media		2.9200
Desv. típ.		.95394

Tabla 20

Califique el uso de Mapeos para Procesos (Instructivo de procedimientos operativos)

		f°	%	% válido	% acumulado
Válidos	Nulo	4	16.0	16.0	16.0
	Regular	15	60.0	60.0	76.0
	Bueno	6	24.0	24.0	100.0
	Total	25	100.0	100.0	

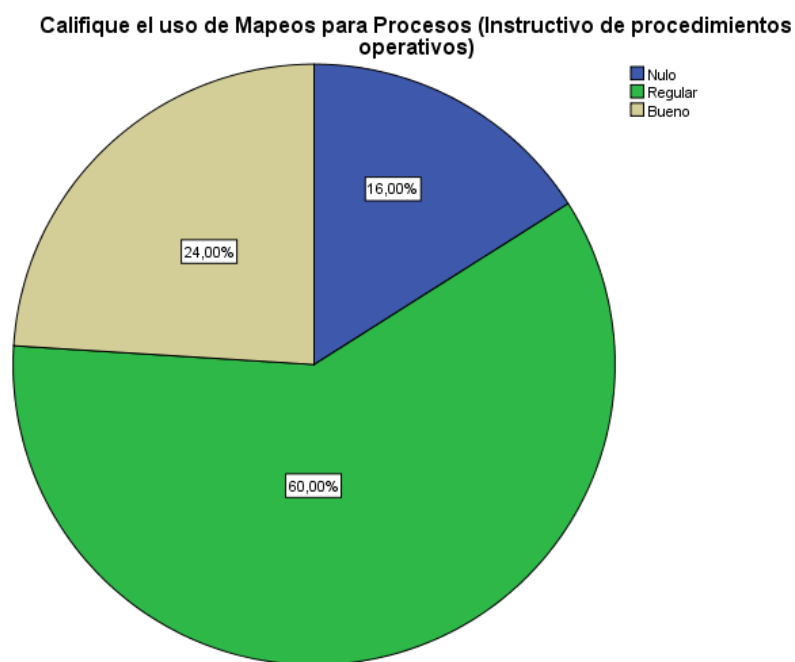


Figura 17. Uso de Mapeos para Procesos

7. Califique el uso de Flujogramas para Procesos Operativos

Tabla 21

Estadísticos

N	Válidos	25
	Perdidos	0
Media		2.8800
Desv. típ.		1.0132

Tabla 22

Califique el uso de Flujogramas para Procesos Operativos

		f°	%	% válido	% acumulado
Válidos	Nulo	4	16.0	16.0	16.0
	Deficiente	2	8.0	8.0	24.0
	Regular	12	48.0	48.0	72.0
	Bueno	7	28.0	28.0	100.0
	Total	25	100.0	100.0	

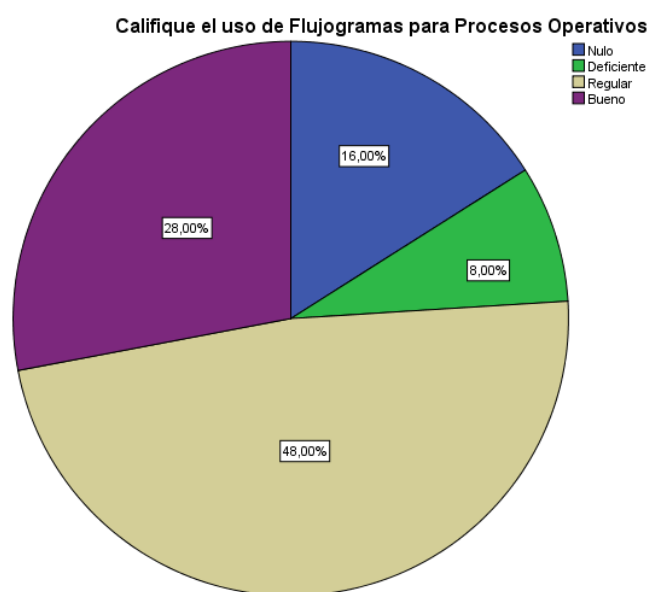


Figura 18. Uso de Flujogramas para Procesos Operativos

8. Califique el uso de documentos administrativos físicos que se usan en la empresa (cartas, oficios circulares, memorandos, etc)

Tabla 23

Estadísticos

N	Válidos	25
	Perdidos	0
Media		3.3600
Desv. típ.		.7571

Tabla 24

Califique el uso de documentos administrativos físicos que se usan en la empresa

		f^o	%	% válido	% acumulado
Válidos	Deficiente	3	12.0	12.0	12.0
	Regular	11	44.0	44.0	56.0
	Bueno	10	40.0	40.0	96.0
	Excelente	1	4.0	4.0	100.0
	Total	25	100.0	100.0	

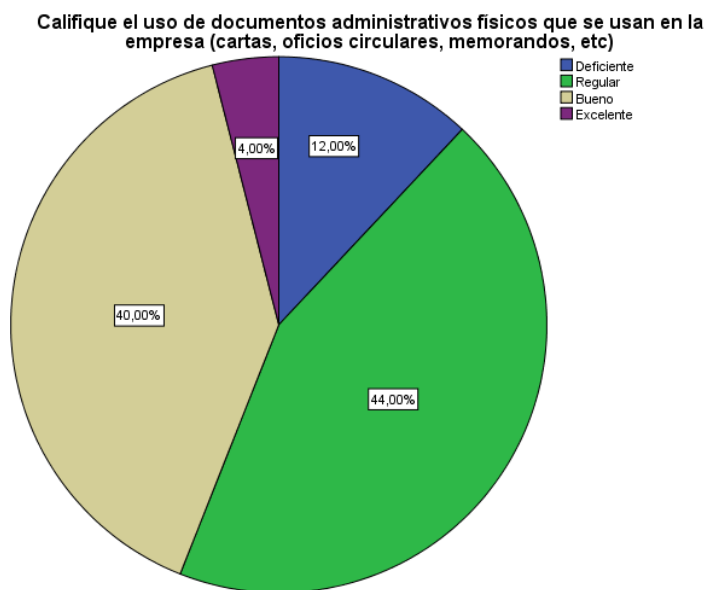


Figura 19. Uso de documentos administrativos físicos que se usan en la empresa

9. Califique el uso de Apps electrónicos de comunicación dentro de la empresa (E mail corporativo, Google Drive, Hanguts, Messenger, etc)

Tabla 25

Estadísticos

N	Válidos	25
	Perdidos	0
Media		3.0400
Desv. típ.		1.0198

Tabla 26

Califique el uso de Apps electrónicos de comunicación dentro de la empresa

		f°	%	% válido	% acumulado
Válidos	Nulo	3	12.0	12.0	12.0
	Deficiente	3	12.0	12.0	24.0
	Regular	9	36.0	36.0	60.0
	Bueno	10	40.0	40.0	100.0
	Total	25	100.0	100.0	

Califique el uso de Apps electrónicas de comunicación dentro de la empresa (E mail corporativo, Google Drive, Hangouts, Messenger, etc)

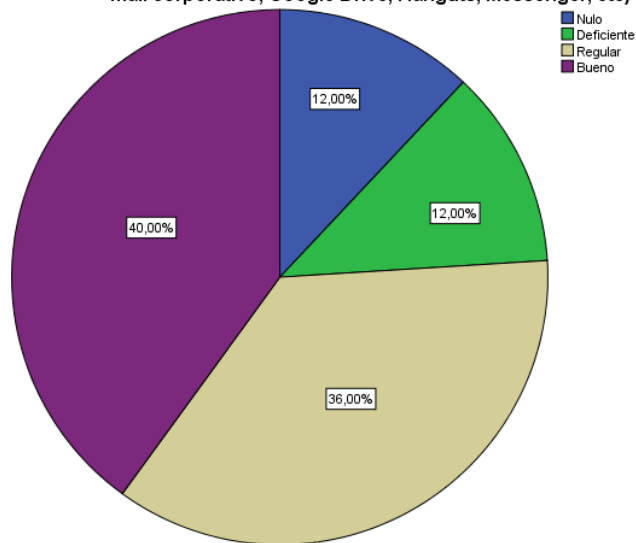


Figura 20. Uso de Apps electrónicas de comunicación dentro de la empresa

10. Califique el uso de la Intranet de la empresa

Tabla 27

Estadísticos

N	Válidos	25
	Perdidos	0
Media		2.0400
Desv. típ.		1.3687

Tabla 28

Califique el uso de la Intranet de la empresa

		f°	%	% válido	% acumulado
Válidos	Nulo	14	56.0	56.0	56.0
	Deficiente	3	12.0	12.0	68.0
	Regular	2	8.0	8.0	76.0
	Bueno	5	20.0	20.0	96.0
	Excelente	1	4.0	4.0	100.0
	Total	25	100.0	100.0	

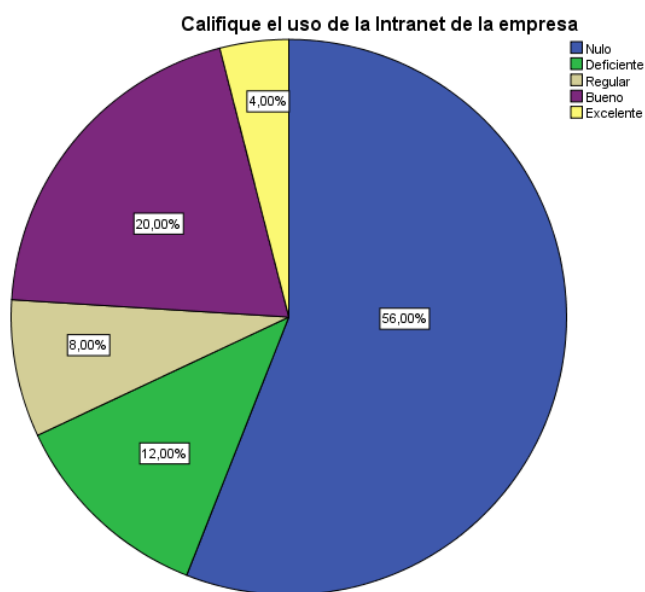


Figura 21. Uso de la Intranet de la empresa

11. Califique el uso de software de aplicación especializado para trabajo operativo

Tabla 29

Estadísticos

N	Válidos	25
	Perdidos	0
Media		3.4000
Desv. típ.		1.11803

Tabla 30

Califique el uso de software de aplicación especializado para trabajo operativo

		f°	%	% válido	% acumulado
Válidos	Nulo	3	12.0	12.0	12.0
	Deficiente	1	4.0	4.0	16.0
	Regular	6	24.0	24.0	40.0
	Bueno	13	52.0	52.0	92.0
	Excelente	2	8.0	8.0	100.0
	Total	25	100.0	100.0	

Califique el uso de software de aplicación especializado para trabajo operativo

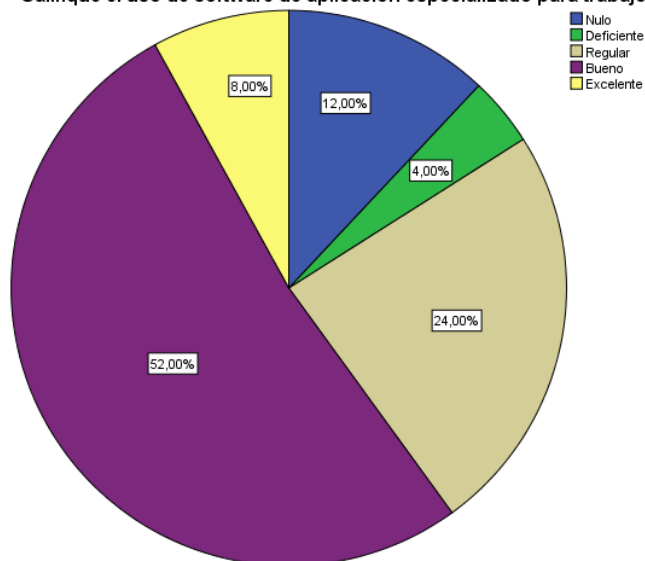


Figura 22. Uso de software de aplicación especializado para trabajo operativo

12. Califique, cómo son las reuniones de trabajo ordinarias / extraordinarias en la empresa

Tabla 31

Estadísticos

N	Válidos	25
	Perdidos	0
Media		3.6000
Desv. típ.		.7071

Tabla 32

Califique, cómo son las reuniones de trabajo ordinarias / extraordinarias en la empresa

		f°	%	% válido	% acumulado
Válidos	Deficiente	1	4.0	4.0	4.0
	Regular	10	40.0	40.0	44.0
	Bueno	12	48.0	48.0	92.0
	Excelente	2	8.0	8.0	100.0
	Total	25	100.0	100.0	

Califique, cómo son las reuniones de trabajo ordinarias / extraordinarias en la empresa

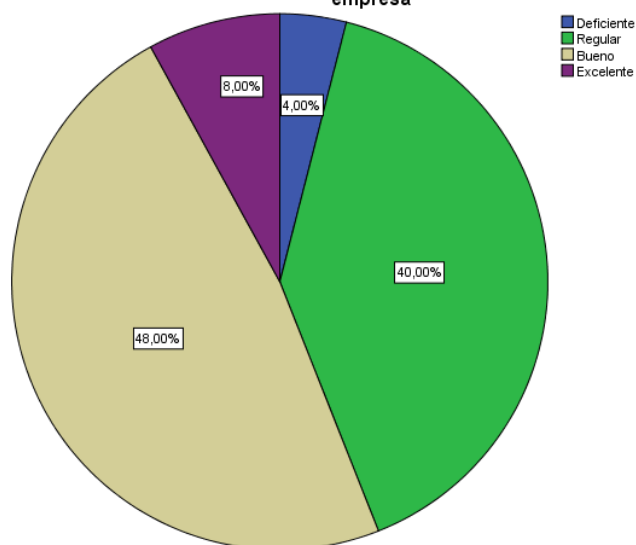


Figura 23. Reuniones de trabajo ordinarias / extraordinarias en la empresa

13. Califique, cómo son los Círculos de Calidad en la empresa

Tabla 33

Estadísticos

N	Válidos	25
	Perdidos	0
Media		3.3600
Desv. típ.		.4899

Tabla 34

Califique, cómo son los Círculos de Calidad en la empresa

		f°	%	% válido	% acumulado
Válidos	Regular	16	64.0	64.0	64.0
	Bueno	9	36.0	36.0	100.0
	Total	25	100.0	100.0	

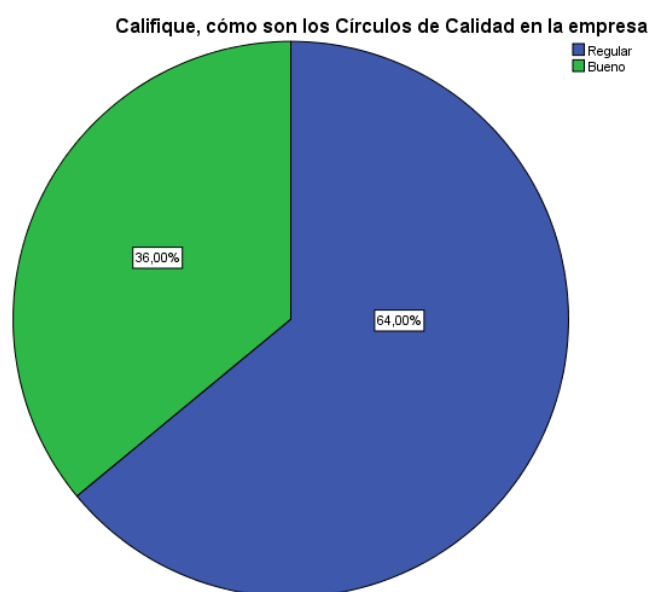


Figura 24. Círculos de Calidad en la empresa

14. Califique, cómo son los Focus Group de trabajo interno en la empresa.

Tabla 35

Estadísticos

N	Válidos	25
	Perdidos	0
Media		3.2800
Desv. típ.		1.0614

Tabla 36

Califique, cómo son los Focus Group de trabajo interno en la empresa

		f°	%	% válido	% acumulado
Válidos	Nulo	3	12.0	12.0	12.0
	Deficiente	1	4.0	4.0	16.0
	Regular	8	32.0	32.0	48.0
	Bueno	12	48.0	48.0	96.0
	Excelente	1	4.0	4.0	100.0
	Total	25	100.0	100.0	

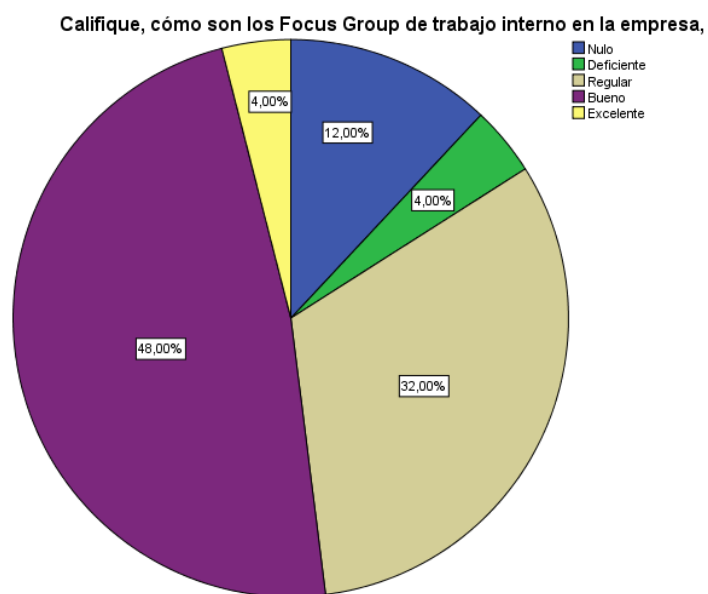


Figura 25. Focus Group de trabajo interno en la empresa

15. Califique, cómo son las reuniones de trabajo por áreas o departamentos dentro de la empresa

Tabla 37

Estadísticos

N	Válidos	25
	Perdidos	0
Media		3.3600
Desv. típ.		.9949

Tabla 38

Califique, cómo son las reuniones de trabajo por áreas o departamentos dentro de la empresa

		f°	%	% válido	% acumulado
Válidos	Nulo	2	8.0	8.0	8.0
	Deficiente	1	4.0	4.0	12.0
	Regular	10	40.0	40.0	52.0
	Bueno	10	40.0	40.0	92.0
	Excelente	2	8.0	8.0	100.0
	Total	25	100.0	100.0	

Califique, cómo son las reuniones de trabajo por áreas o departamentos dentro de la empresa

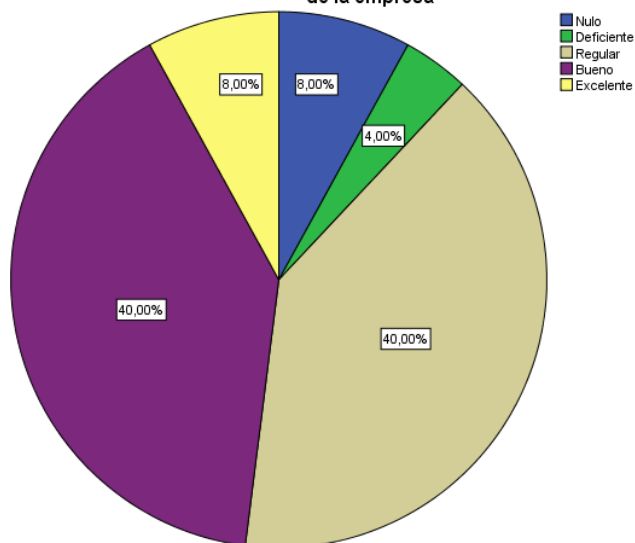


Figura 26. Reuniones de trabajo por áreas o departamentos dentro de la empresa

16. Normalmente, cómo son las reuniones de amistad entre los colaboradores, dentro y fuera de la empresa

Tabla 39

Estadísticos

N	Válidos	25
	Perdidos	0
Media		3.6400
Desv. típ.		.9073

Tabla 40

Normalmente, cómo son las reuniones de amistad entre los colaboradores, dentro y fuera de la empresa

		f°	%	% válido	% acumulado
Válidos	Nulo	2	8.0	8.0	8.0
	Regular	4	16.0	16.0	24.0
	Bueno	18	72.0	72.0	96.0
	Excelente	1	4.0	4.0	100.0
	Total	25	100.0	100.0	

Normalmente, cómo son las reuniones de amistad entre los colaboradores, dentro y fuera de la empresa

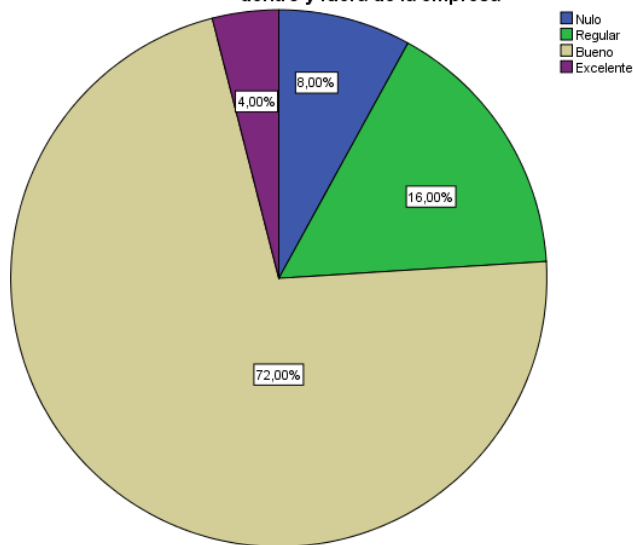


Figura 27. Reuniones de amistad entre los colaboradores, dentro y fuera de la empresa

17. Si se diera el caso, como son la conformación de clubes internos entre compañeros de trabajo donde se comparte los mismos gustos, preferencias y cultura

Tabla 41

Estadísticos

N	Válidos	25
	Perdidos	0
Media		3.5600
Desv. típ.		1.0033

Tabla 42

Como son la conformación de clubes internos entre compañeros de trabajo donde se comparte los mismos gustos, preferencias y cultura

		f°	%	% válido	% acumulado
Válidos	Nulo	2	8.0	8.0	8.0
	Deficiente	1	4.0	4.0	12.0
	Regular	5	20.0	20.0	32.0
	Bueno	15	60.0	60.0	92.0
	Excelente	2	8.0	8.0	100.0
	Total	25	100.0	100.0	

Si se diera el caso, como son la conformación de clubes internos entre compañeros de trabajo donde se comparte los mismos gustos, preferencias y cultura

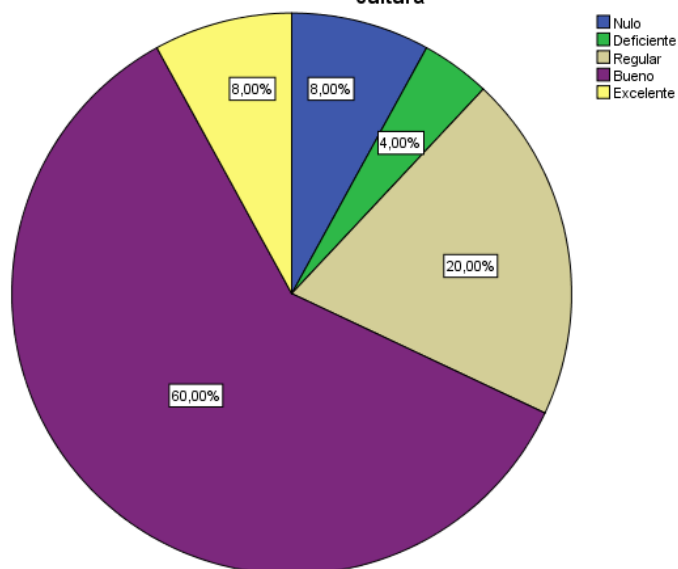


Figura 28. Clubes internos entre compañeros de trabajo donde se comparte los mismos gustos, preferencias y cultura

18. En el caso de tener algún cargo en el área de producción o ventas: ¿Cuál es el nivel de información y comunicación que se proporciona en dichas áreas?

Tabla 43

Estadísticos

N	Válidos	25
	Perdidos	0
Media		3.4000
Desv. típ.		.6455

Tabla 44

Nivel de información y comunicación que se proporciona en dichas área

		f°	%	% válido	% acumulado
Válidos	Deficiente	1	4.0	4.0	4.0
	Regular	14	56.0	56.0	60.0
	Bueno	9	36.0	36.0	96.0
	Excelente	1	4.0	4.0	100.0
	Total	25	100.0	100.0	

En el caso de tener algún cargo en el área de producción o ventas: ¿Cuál es el nivel de información y comunicación que se proporciona en dichas área?

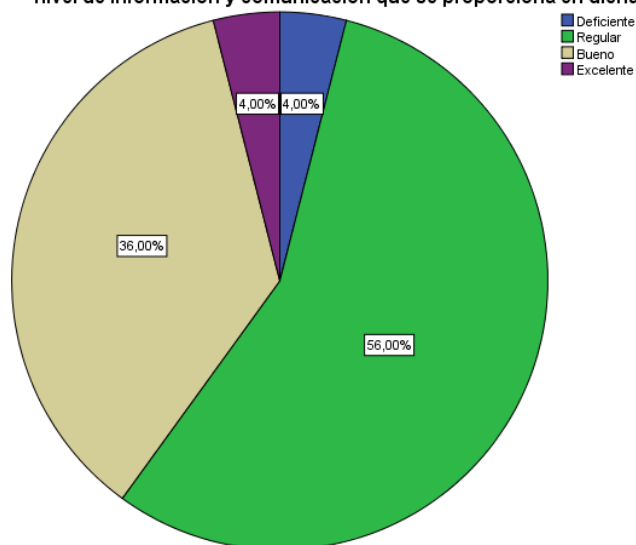


Figura 29. Nivel de información y comunicación

19. Califique usted la presencia de rumores respecto a las actividades cotidianas dentro y fuera de la empresa

Tabla 45

Estadísticos

N	Válidos	25
	Perdidos	0
Media		2.8800
Desv. típ.		1.1299

Tabla 46

Califique usted la presencia de rumores respecto a las actividades cotidianas dentro y fuera de la empresa

		f°	%	% válido	% acumulado
Válidos	Nulo	3	12.0	12.0	12.0
	Deficiente	6	24.0	24.0	36.0
	Regular	9	36.0	36.0	72.0
	Bueno	5	20.0	20.0	92.0
	Excelente	2	8.0	8.0	100.0
	Total	25	100.0	100.0	

Califique usted la presencia de rumores respecto a las actividades cotidianas dentro y fuera de la empresa

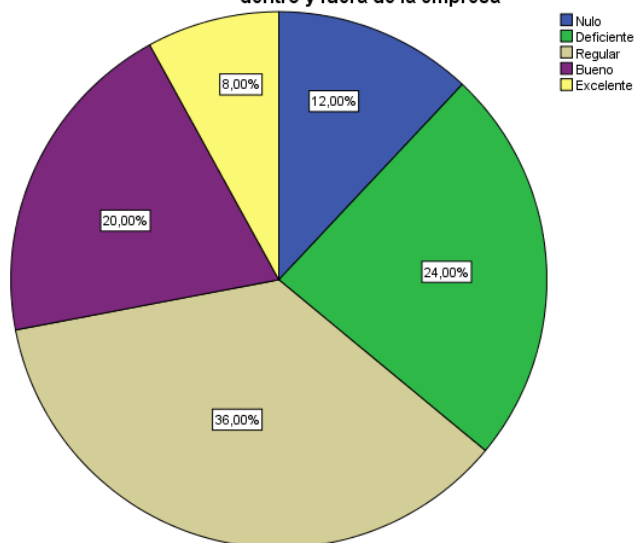


Figura 30. Presencia de rumores respecto a las actividades cotidianas dentro y fuera de la empresa

20. Califique usted la presencia de conflictos personales respecto a las actividades cotidianas dentro y fuera de la empresa

Tabla 47

Estadísticos

N	Válidos	25
	Perdidos	0
Media		2.3600
Desv. típ.		.9521

Tabla 48

Califique usted la presencia de conflictos personales respecto a las actividades cotidianas dentro y fuera de la empresa

		f°	%	% válido	% acumulado
Válidos	Nulo	5	20.0	20.0	20.0
	Deficiente	9	36.0	36.0	56.0
	Regular	8	32.0	32.0	88.0
	Bueno	3	12.0	12.0	100.0
	Total	25	100.0	100.0	

Califique usted la presencia de conflictos personales respecto a las actividades cotidianas dentro y fuera de la empresa

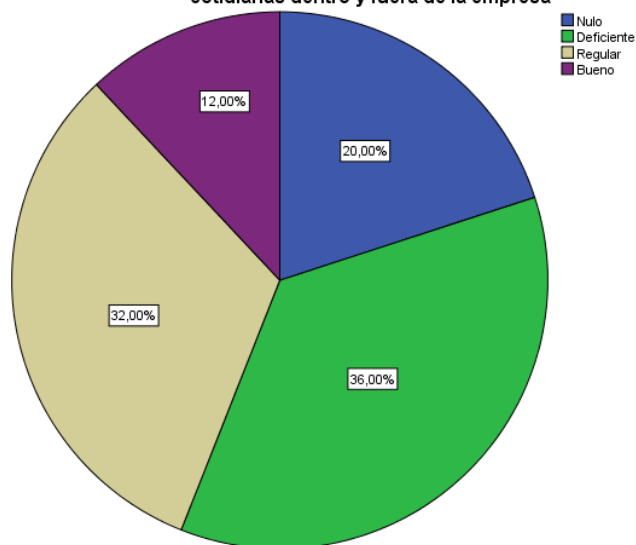


Figura 31. Presencia de conflictos personales respecto a las actividades cotidianas dentro y fuera de la empresa

5.2.2. Resultados Generales: Variable Desempeño Laboral

1. Proceso Operativo de Optimización de cortes

Tabla 49

Estadísticos

N	Válidos	3
	Perdidos	0
Media		3.0000
Desv. típ.		.0000

Tabla 50

Proceso Operativo de Optimización de cortes

		f°	%	% válido	% acumulado
Válidos	Regular	3	100	100	100



Figura 32. Proceso Operativo de Optimización de cortes

2. Proceso Operativo de Ruteado de piezas

Tabla 51

Estadísticos

N	Válidos	3
	Perdidos	0
Media		2.6667
Desv. típ.		.5773

Tabla 52

Proceso Operativo de Ruteado de piezas

		f°	%	% válido	% acumulado
Válidos	Deficiente	1	33.3	33.3	33.3
	Regular	2	66.7	66.7	100.0
	Total	3	100.0	100.0	

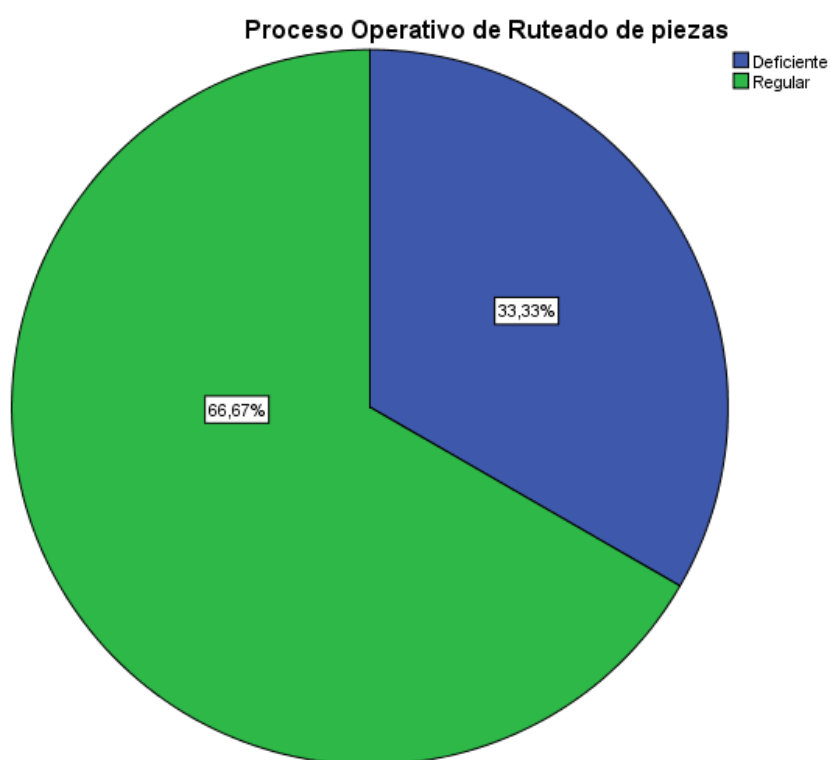


Figura 33. Proceso Operativo de Ruteado de piezas

3. Proceso Operativo de Perforación para bisagras

Tabla 53

Estadísticos

N	Válidos	3
	Perdidos	0
Media		2.6667
Desv. típ.		.5773

Tabla 54

Proceso Operativo de Perforación para bisagras

		f°	%	% válido	% acumulado
Válidos	Deficiente	1	33.3	33.3	33.3
	Regular	2	66.7	66.7	100.0
	Total	3	100.0	100.0	

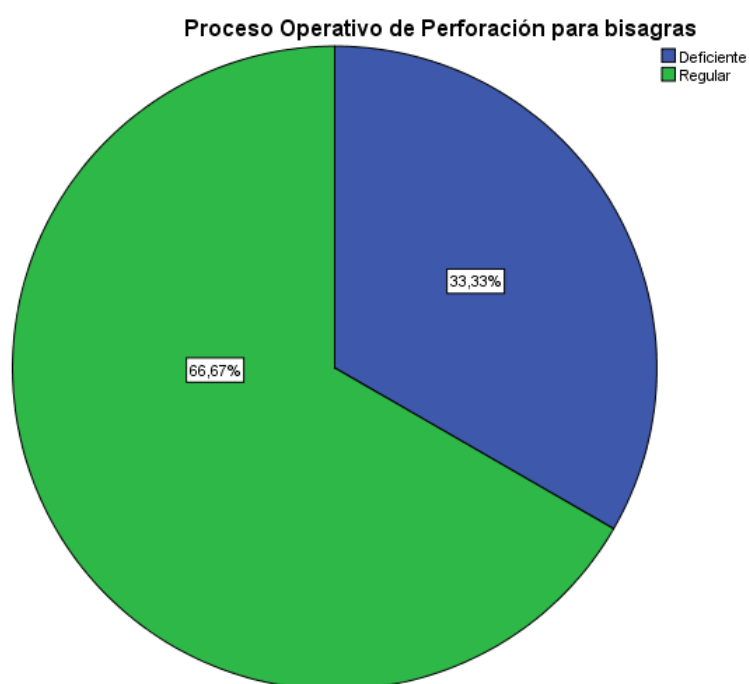


Figura 34. Proceso Operativo de Perforación para bisagras

4. Proceso Operativo de Dimensionado de tableros

Tabla 55

Estadísticos

N	Válidos	3
	Perdidos	0
Media		3.0000
Desv. típ.		.0000

Tabla 56

Proceso Operativo de Dimensionado de tableros

		f°	%	% válido	% acumulado
Válidos	Regular	3	100.0	100.0	100.0



Figura 35. Proceso Operativo de Dimensionado de tableros

5. Proceso Operativo de Enchapados de cantos

Tabla 57

Estadísticos

N	Válidos	3
	Perdidos	0
Media		3.0000
Desv. típ.		.0000

Tabla 58

Proceso Operativo de Enchapados de cantos

		f°	%	% válido	% acumulado
Válidos	Regular	3	100	100	100

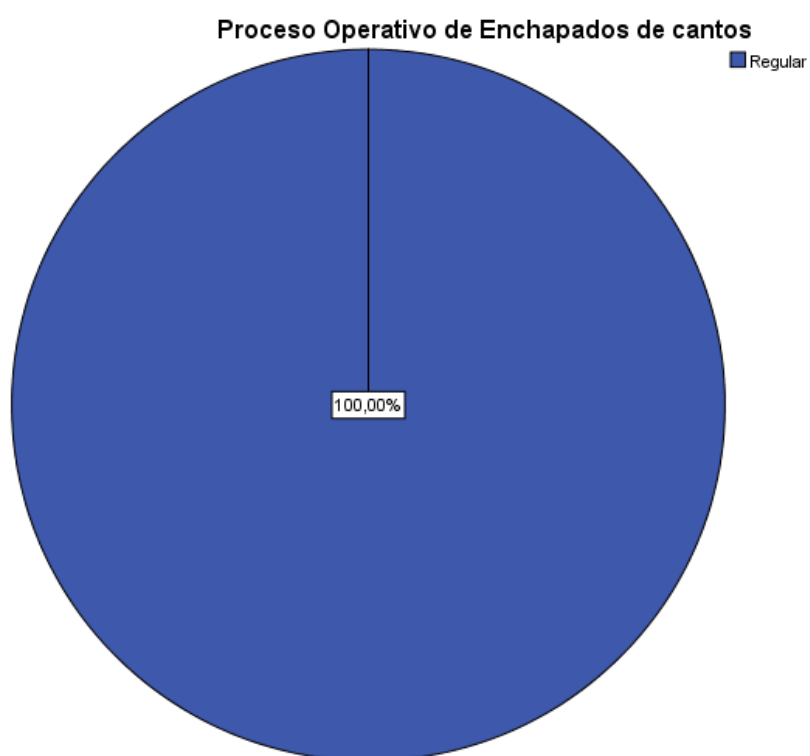


Figura 36. Proceso Operativo de Enchapados de cantos

6. Proceso Operativo de Despacho a domicilio

Tabla 59

Estadísticos

N	Válidos	3
	Perdidos	0
Media		3.0000
Desv. típ.		.0000

Tabla 60

Proceso Operativo de Despacho a domicilio

		f°	%	% válido	% acumulado
Válidos	Regular	3	100.0	100.0	100.0

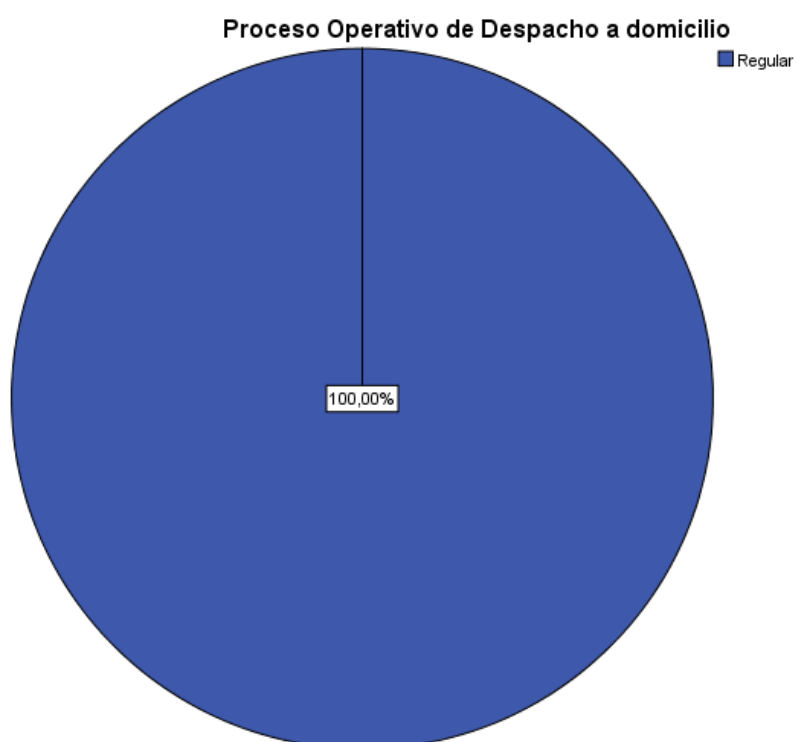


Figura 37. Proceso Operativo de Despacho a domicilio

7. Proceso Operativo de Ventas

Tabla 61

Estadísticos

N	Válidos	3
	Perdidos	0
Media		2.0000
Desv. típ.		.0000

Tabla 62

Proceso Operativo de Ventas

		f°	%	% válido	% acumulado
Válidos	Regular	3	100.0	100.0	100.0

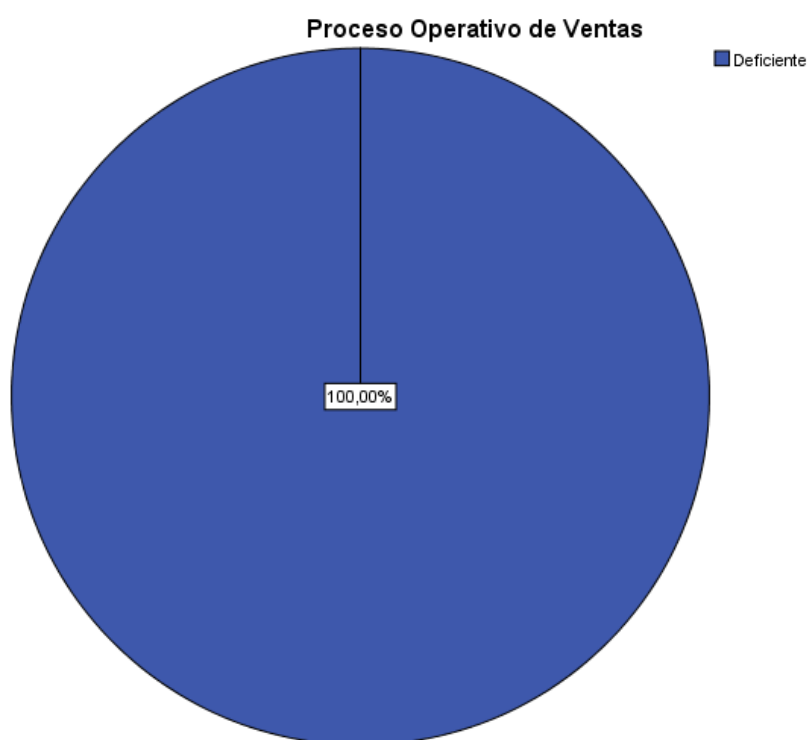


Figura 38. Proceso Operativo de Ventas

8. Proceso Operativo de Contabilidad

Tabla 63

Estadísticos

N	Válidos	3
	Perdidos	0
Media		2.0000
Desv. típ.		.0000

Tabla 64

Proceso Operativo de Contabilidad

		f°	%	% válido	% acumulado
Válidos	Regular	3	100.0	100.0	100.0

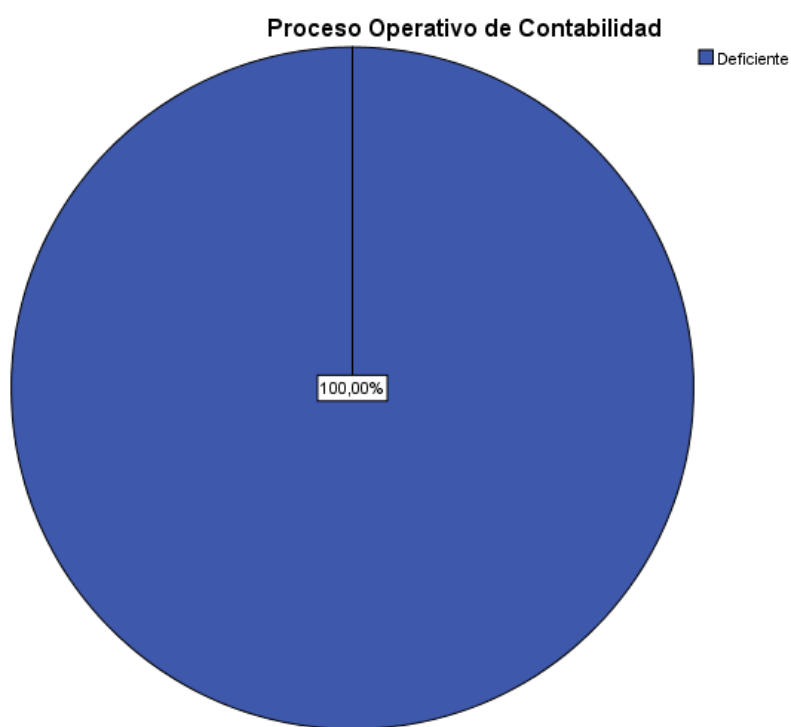


Figura 39. Proceso Operativo de Contabilidad

9. Proceso Operativo de Logística

Tabla 65

Estadísticos

N	Válidos	3
	Perdidos	0
Media		2.0000
Desv. típ.		.0000

Tabla 66

Proceso Operativo de Logística

		f°	%	% válido	% acumulado
Válidos	Regular	3	100.0	100.0	100.0

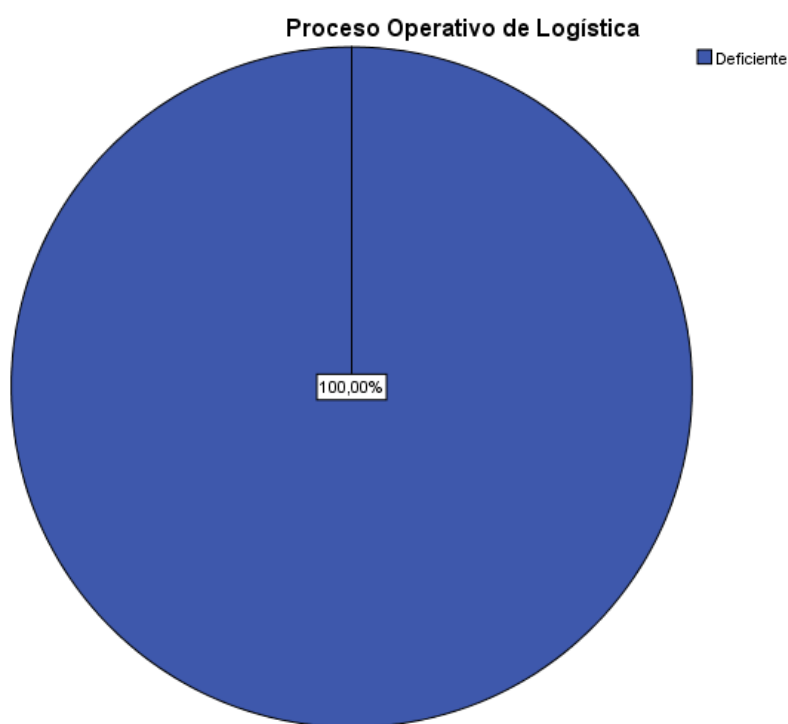


Figura 40. Proceso Operativo de Logística

10. Proceso Operativo de Recursos Humanos

Tabla 67

Estadísticos

N	Válidos	3
	Perdidos	0
Media		2.6667
Desv. típ.		.5773

Tabla 68

Proceso Operativo de Recursos Humanos

		f°	%	% válido	% acumulado
Válidos	Deficiente	1	33.3	33.3	33.3
	Regular	2	66.7	66.7	100.0
	Total	3	100.0	100.0	

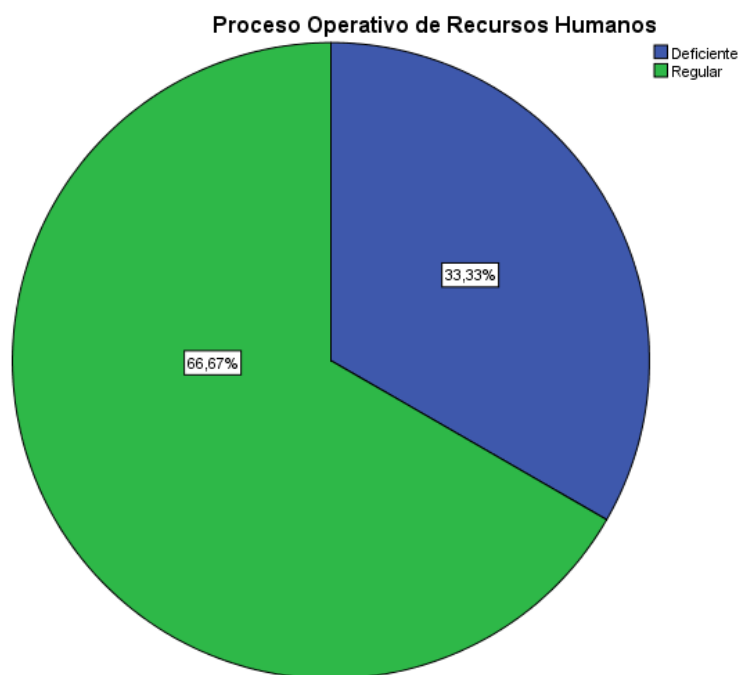


Figura 41. Proceso Operativo de Recursos Humanos

11. Proceso Operativo de Tecnología Informática

Tabla 69

Estadísticos

N	Válidos	3
	Perdidos	0
Media		3.0000
Desv. típ.		.0000

Tabla 70

Proceso Operativo de Tecnología Informática

		f°	%	% válido	% acumulado
Válidos	Regular	3	100.0	100.0	100.0

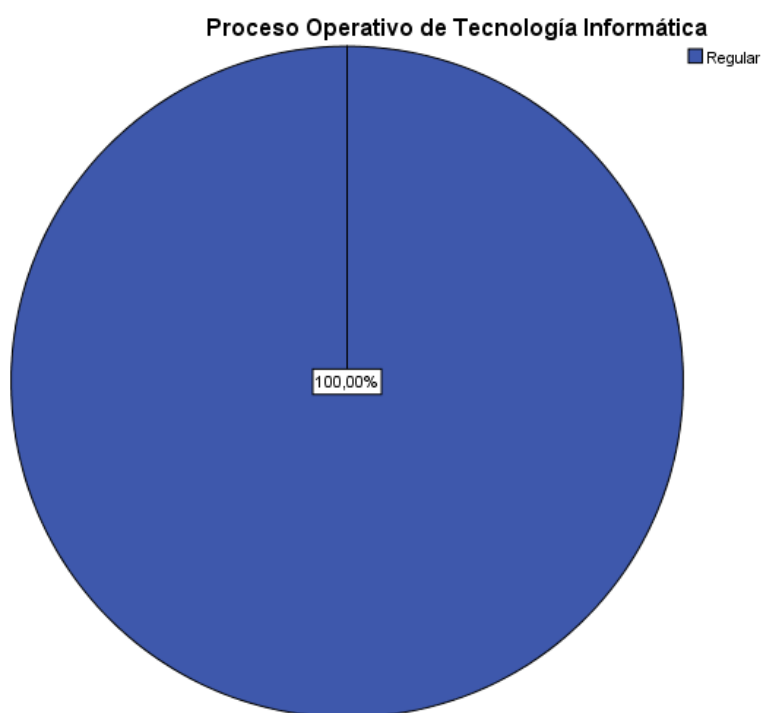


Figura 42. Proceso Operativo de Tecnología Informática

12. Proceso Operativo de Maestría

Tabla 71

Estadísticos

N	Válidos	3
	Perdidos	0
Media		2.6667
Desv. típ.		.57735

Tabla 72

Proceso Operativo de Maestría

		f°	%	% válido	% acumulado
Válidos	Deficiente	1	33.3	33.3	33.3
	Regular	2	66.7	66.7	100.0
	Total	3	100.0	100.0	

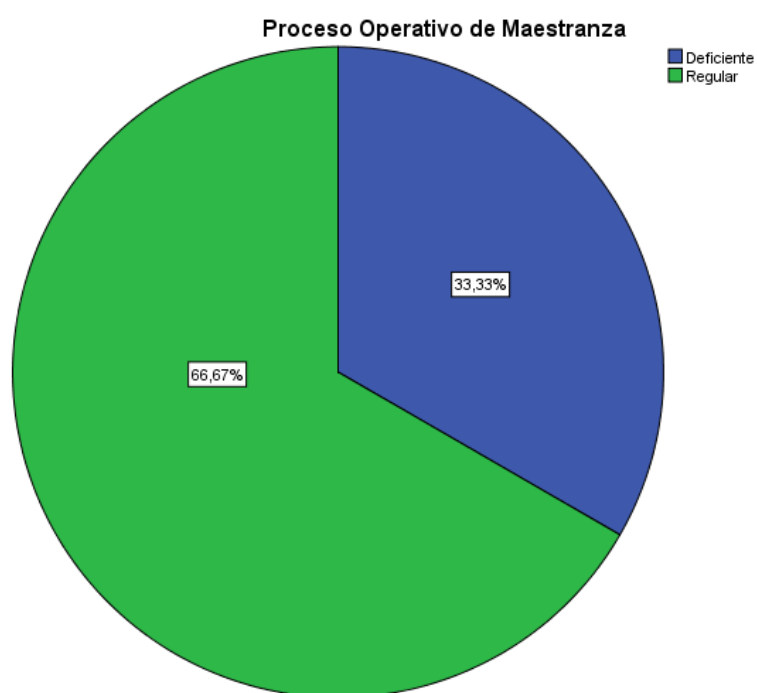


Figura 43. Proceso Operativo de Maestranza

5.3. Validación de la hipótesis

Variable comunicación interna

Tabla 73

Estadísticos

N	Válidos	25
	Perdidos	0
Media		2.6800
Desv. típ.		.47610

Tabla 74

Variable Comunicación Interna

		f°	%	% válido	% acumulado
Válidos	Deficiente	8	32.0	32.0	32.0
	Regular	17	68.0	68.0	100.0
	Total	25	100.0	100.0	

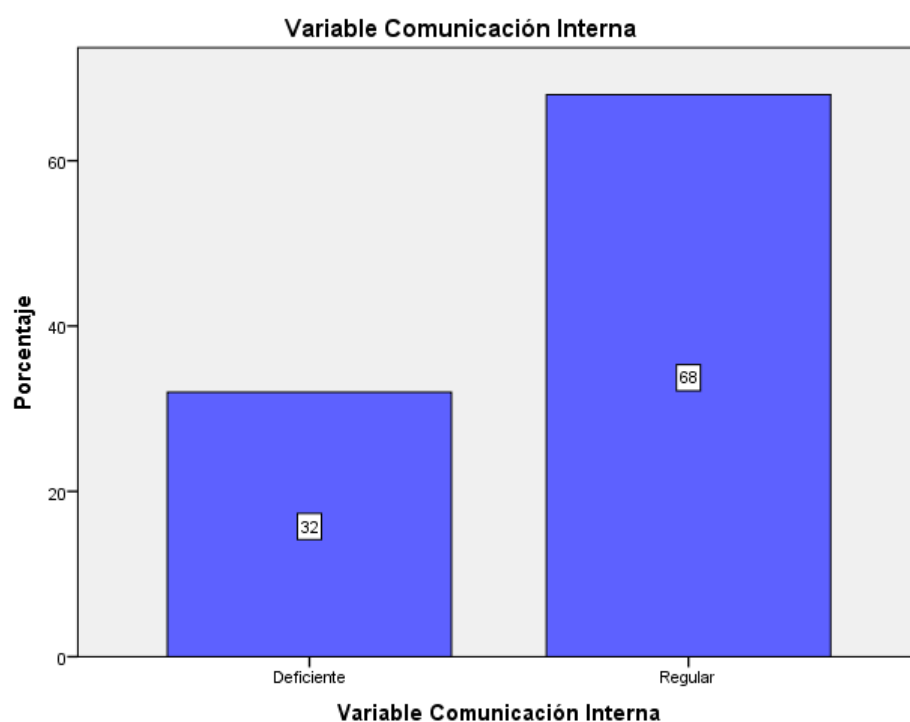


Figura 44. Variable Comunicación Interna

Interpretación: De la Tablas 73, 74 y Figura 46 podemos concluir que, del total de colaboradores encuestados, en lo que respecta a la variable Comunicación Interna, la mayoría dice que es regular haciendo un 68%, mientras que un 32% dice que es deficiente.

Variable desempeño laboral

Tabla 75

Estadísticos

N	Válidos	25
	Perdidos	0
Media		3.0000
Desv. típ.		.0000

Tabla 76

Variable Desempeño Laboral

		f°	%	% válido	% acumulado
Válidos	Regular	25	100.0	100.0	100.0

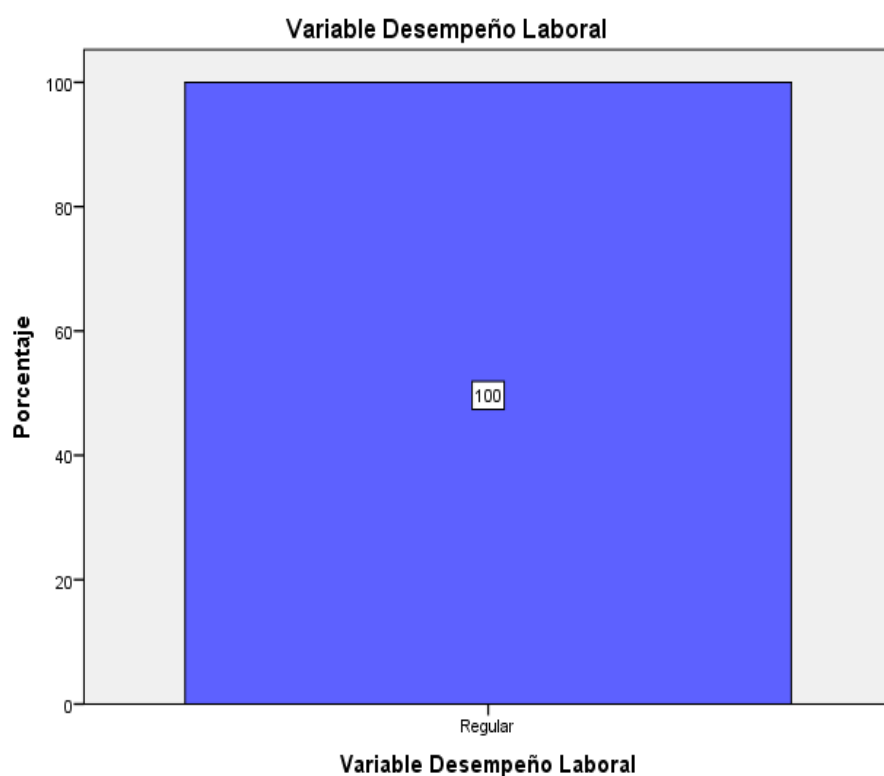


Figura 45. Variable Desempeño Laboral

Interpretación: Del cuadro y grafico podemos concluir que, del total de colaboradores encuestados, en lo que respecta a la variable Desempeño Laboral, la mayoría dice que es regular haciendo un 100%.

Hipótesis General

Tabla 77

Escala de intervalos del coeficiente de Correlación de Pearson

Valor	Significado
-1	Correlación negativa grande y perfecta
-.9 a -.99	Correlación negativa muy alta
-.7 a -.89	Correlación negativa alta
-.4 a -.69	Correlación negativa moderada
-.2 a -.39	Correlación negativa baja
-.01 a -.19	Correlación negativa muy baja

0	Correlación nula
.01 a .19	Correlación positiva muy baja
.2 a .39	Correlación positiva baja
.4 a .69	Correlación positiva moderada
.7 a .89	Correlación positiva alta
.9 a .99	Correlación positiva muy alta
1	Correlación positiva grande y perfecta

Fuente: Suárez (2012)

Tabla 78

Correlaciones

		Variable Comunicación Interna	Variable Desempeño Laboral
Variable Comunicación Interna	Correlación de Pearson	0.97	.
	Sig. (bilateral)		.
	N	25	25
Variable Desempeño Laboral	Correlación de Pearson	.	0.97
	Sig. (bilateral)	.	
	N	25	25

5.4. Prueba de la Hipótesis General

(a) Planteamiento de Hipótesis:

Hipótesis Nula:

$H_0: r \text{ (Pearson)} \geq 0.05$

H_0 : El grado de relación de la Comunicación Interna y el Desempeño Laboral de los colaboradores de la empresa Novocentro Universal SAC. Sede El Tambo - Huancayo, es negativo.

Hipótesis Alternativa:

$$H_1: r (\text{Pearson}) < 0.05$$

H_1 : El grado de relación de la Comunicación Interna y el Desempeño Laboral de los colaboradores de la empresa Novocentro Universal SAC. Sede El Tambo - Huancayo, es positivo.

(b) Nivel de significancia

$$\alpha = 0,05$$

(c) Estadístico de prueba

Correlación de Pearson, debido a que las variables pertenecen a la escala ordinal y no sus puntajes no poseen una distribución normal.

$$t = \frac{r_s \sqrt{N-2}}{\sqrt{1-r_s^2}}$$

(d) Grados de libertad:

$$gl = 28-2 = 26$$

$$gl = 26$$

(e) Región de aceptación y rechazo

$$t(\alpha; gl) = t(05; 26) = 1,96$$



Figura 46. Región de aceptación y rechazo

$$\text{Aceptar } H_0 \text{ si: } -1,96 < t_c < 1,96$$

Rechazar H_0 si: $-1,96 \geq t_c \geq 1,96$

Prueba de hipótesis

Reemplazando se tiene

$$t = \frac{0.970 \cdot \sqrt{28-2}}{\sqrt{1-0.970}}$$

$$t = 20.34$$

Decisión Estadística.

Puesto que t calculada es mayor que t teórica ($20.34 > 1,96$), en tal sentido se rechaza la hipótesis nula (H_0) y se acepta la hipótesis de investigación (H_1).

5.5. Conclusión Estadística:

Se concluye que: El grado de relación de la Comunicación Interna y el Desempeño Laboral de los colaboradores de la empresa Novocentro Universal SAC. Sede El Tambo - Huancayo, es positivo.

Capítulo VI. Análisis Y Discusión De Resultados

6.1. Discusión de resultados

Después del análisis de los resultados de pruebas y test estadísticos realizados a las encuestas y la interpretación de estos mismos llegamos a la conclusión que se aprueba la investigación.

Por tanto, estamos en condiciones de aprobar la hipótesis alterna:

El grado de relación de la Comunicación Interna y el Desempeño Laboral de los colaboradores de la empresa Novocentro Universal SAC. Sede El Tambo - Huancayo, es positivo.

Se rechaza la hipótesis nula:

El grado de relación de la Comunicación Interna y el Desempeño Laboral de los colaboradores de la empresa Novocentro Universal SAC. Sede El Tambo - Huancayo, es negativo.

Estos resultados son similares con los obtenidos en la investigación de Huamani (2015), en su tesis titulada: “El Clima Organizacional y su Influencia en el Desempeño Laboral del Personal de Conducción de Trenes, del Área de Transporte del Metro de Lima, La Línea 1 en el 2013”. Tesis Profesional de Licenciado en Administración de Empresas. Universidad Nacional Tecnológica de Lima Sur. Lima.

El objetivo de la investigación fue explicar la influencia del clima organizacional en el desempeño laboral de los conductores de trenes, del área de transporte del metro línea 1 en el 2013. El tipo de investigación que realizaron fue aplicada porque se investigó parte de los fenómenos del mundo para conocerlo y poderlo controlar; en este caso particular, la investigación busco conocer la influencia del clima organizacional en el desempeño laboral del personal de conducción de trenes, del área de transportes del metro de lima, la línea 1 en el 2013.

La investigación llevo a las siguientes conclusiones:

El clima organizacional de los colaboradores de conducción de trenes del metro de lima, línea 1 es favorable para la organización y en sus actividades asignadas dentro de sus funciones son positivas para su desempeño laboral.

Los supervisores y jefes juegan un papel importante en el reconocimiento del desempeño laboral de los trabajadores, lo cual determina efectos positivos en el clima organizacional en el desarrollo de las funciones del colaborador.

La comunicación dentro de sus funciones es primordial y vital que se de forma clara, precisa, sencilla y consecuente; para el normal funcionamiento de todo el sistema.

El personal de la empresa Novocentro Universal SAC. Sede El Tambo - Huancayo se identifica con sus valores, creencias, procedimientos, reglas y normas de la organización en sus funciones en el desarrollo de labor.

El desempeño laboral del personal de la empresa Novocentro Universal SAC. Sede El Tambo - Huancayo, es adecuada al perfil de puestos, en donde le permite desarrollarse y sentirse satisfecho por los resultados logrados en la ejecución de sus responsabilidades y deberes que debe cumplir diariamente. Pero carece de una evaluación de desempeño con las competencias de acuerdo a sus funciones.

Los resultados obtenidos también se pueden corroborar con los hallazgos de la investigación de:

Hidruco – Pucce (2016), en su tesis titulada “El Rendimiento y su relación con el Desempeño Laboral del Talento Humano en la Clínica San Juan de Dios – Pimentel”. Tesis Profesional de Licenciado en Administración. Universidad Señor de Sipan. Pimentel.

El objetivo de su investigación fue determinar la relación entre el rendimiento y el desempeño laboral del talento humano del área administrativa en la clínica San Juan de Dios – Pimentel. El tipo de investigación que realizaron fue de tipo descriptiva, ya que va orientada a

la realidad tal y como se presenta. Tipo correlacional porque establecerá también la relación entre el rendimiento (X) y el desempeño laboral (Y) del talento humano del área administrativa de la clínica San Juan de Dios – Pimentel.

La investigación llevo a las siguientes conclusiones:

Existe relación entre el rendimiento y el desempeño laboral debido a que el coeficiente de correlación de Pearson es perfecto positivo (+1).

Los resultados obtenidos de los instrumentos de evaluación, concluyen que el nivel de desempeño laboral encontrado en la Clínica San Juan de Dios es aceptable.

Según los resultados obtenidos concluyeron que el trabajo en equipo y el compromiso son los factores que afectan el desempeño laboral del talento humano del área administrativa de la Clínica San Juan de Dios.

Al describir los resultados obtenidos de los instrumentos de evaluación, concluyen que existe relación entre el rendimiento y desempeño laboral, debido que para los colaboradores su desempeño es aceptable; sin embargo, este debe complementarse con un método de evaluación de rendimiento que cubra las expectativas del gerente y a la vez refuerce los factores que perjudica el desempeño.

Conclusiones

1. De acuerdo a los resultados obtenidos en la presente investigación podemos identificar que en lo que respecta al grado de relación de la Comunicación Interna y el Desempeño Laboral de los colaboradores de la empresa Novocentro Universal SAC. Sede El Tambo - Huancayo. La r de Pearson hallada es de 0.970, así se puede concluir que en esta investigación existe una CORRELACIÓN DIRECTA O POSITIVA ALTA.
2. En referencia al primer objetivo específico se identificó que en la Comunicación Interna de los colaboradores de la empresa Novocentro Universal SAC. Sede El Tambo - Huancayo, de acuerdo a los resultados encontrados se concluyó que es DEFICIENTE, pudiendo afirmar que una adecuada comunicación interna es clave y nos sirve como una importante herramienta para detectar problemas y mejoramiento de estas. Ya que de existir una buena comunicación entre los integrantes de la organización se verá reflejada en la productividad y lleva a resultados positivos para todos los elementos que conforman la organización.
3. En referencia al segundo objetivo específico se identificó que en el Desempeño Laboral de los colaboradores de la empresa Novocentro Universal SAC. Sede El Tambo - Huancayo, de acuerdo a los resultados encontrados se concluyó que es REGULAR, identificando la preocupación por el manejo adecuado del capital humano en el caso de gerentes, jefes o personal que tiene a cargo a personas, que busque que los colaboradores sean más competitivos y puedan lograr los objetivos y metas de la empresa mantener y mejorar un ambiente de trabajo positivo.
4. Respecto al contenido metodológico, la investigación se basó en buscar el grado de relación de ambas variables, comunicación interna y desempeño laboral y ha sido una investigación no experimental –transversal y se estudiaron los hechos en su entorno, por lo cual, el estudio aplico un cuestionario para los colaboradores y directivos de la empresa en cuestión.

Recomendaciones

Las recomendaciones que se derivan del presente estudio son:

1. Al Gerente de Tienda, implementar una Intranet Social Corporativa una plataforma de Comunicación Interna para todos los colaboradores en la empresa Novocentro Universal SAC. Sede El Tambo – Huancayo, que centralice todos los contenidos corporativos haciéndolo así un exitoso canal de comunicación, ofreciendo una experiencia social, donde los colaboradores estén más conectados y dicha actividad influye determinantemente en el Desempeño Laboral de los mismos.
2. Al Gerente de Tienda, implementar actividades de charlas informativas y capacitaciones sobre la Comunicación Interna de los colaboradores en la empresa Novocentro Universal SAC. Sede El Tambo - Huancayo, siendo talleres y seminarios para los colaboradores y directivos, las cuales deben ser llevadas a cabo por personales profesionales capacitados, incluyendo actividades recreativas y dinámicas para reforzar las relaciones interpersonales, y así se construya vínculos que ayuden en un óptimo desarrollo de comunicación interna.
3. Al Gerente de Tienda implementar actividades de charlas informativas y capacitaciones sobre el Desempeño Laboral de los colaboradores y su rol en la empresa Novocentro Universal SAC. Sede El Tambo – Huancayo, las cuales deben ser llevadas a cabo por personales profesionales capacitados, la importancia que tiene la capacitación debe ser de forma permanente y continua, de esta forma poder alcanzar las metas trazadas, ya que es a beneficio no solo del trabajador, sino de la empresa y esto contribuirá a mejorar el Comportamiento Organizacional y por consecuencia el Clima de la Empresa en el futuro próximo.
4. Se recomienda a futuras investigaciones, poder realizar investigaciones de tipo aplicativo, por ejemplo, desarrollar un plan de comunicación interna que sirva para mejorar la motivación de los colaboradores, que permita exponer de manera grupal los diversos

canales de comunicación que cada colaborador debería de utilizar para el desarrollo de sus actividades, haciendo una retroalimentación que permita conocer cuánto aprendieron en las respectivas capacitaciones.

5. A raíz de que la empresa NovoCentro Universal SAC, no tiene una cultura organizacional clara, se recomienda al gerente de tienda y a las personas encargadas, realizar un plan estratégico dirigido a optimizar la cultura organizacional, establecer y difundir los valores, haciendo una evaluación periódica con el fin de que se coincida con la realidad y si esta se promueve.

Referencias

- Adair, J. (1992). Líderes, no jefes. Edit. Legis. Barcelona.
- Alvares, M. (1998). El liderazgo de la calidad total. Edic. Escuela Española. Madrid.
- Antezana, M. (1997). Comunicación corporativa. Artículo Magazine. Ed. PUCP. Lima, Perú.
- Apaza Meza, Mario (2003). Balanced Scorecard. Gerencia Estratégica y el Valor. Edit. Real S.R.L. Tercera Ed. Lima.
- Atalaya Pisco, María (1988). Satisfacción laboral profesional, motivación profesional y ausentismo en los trabajadores de la compañía de investigación de mercados de Lima Metropolitana. Tesis doctoral. UNMSM. Lima – Perú.
- Atkinson, W. (1996). Una introducción a la motivación. Company In Princeton. New Jersey.
- Baker. (2016). Strategic Communication, Social Media and Democracy. Editorial Routledge. New York.
- Bernal, J. L (2002). Cuestionario sobre liderazgo transformacional. Aportaciones desde una investigación. En liderazgo y organizaciones que aprenden. Edit. Deusto. Bilbao
- Bernardo Carrasco, José. (2002). Motivar para educar: Los grandes cambios de la persona. Ediciones Casa del Libro. México, D.F.
- Campoverde Ayres. H (1996). Visión de Líder Calidad Total. Editorial Apoyo Perú.
- Cardona, K. (2012). Gestión de la comunicación interna organizacional en la optimización del clima laboral y resolución de conflictos. Quito, Ecuador: Universidad Tecnológica Equinoccial. Obtenido de <http://repositorio.ute.edu.ec/handle/123456789/10606>
- Certo S.C. / Peter, Paul J. (2000). Dirección Estratégica. Edic. España. Barcelona.
- Charry Condor, Héctor Omar. (2018). La gestión de la comunicación interna y el clima organizacional en el sector público. *Comuni@cción*,9(1), 25-34. Recuperado en 22 de septiembre de 2019, de http://www.scielo.org.pe/scielo.php?script=sci_arrtxt&pid=S2219-71682018000100003&Ing=es&tlng=es

- Chiavenato, I. (2009). Comportamiento organizacional: la dinámica del éxito en las organizaciones. Segunda Edición. México, D.F.: McGraw-Hill.
- Chiavenato, I (2008). Administración de recurso humanos. Octava edición. México, D.F.: McGraw-Hill.
- Colas, M P & Buendia, K (1992). Dirección y concepción de un líder. Lecturas selectas Inglaterra.
- Coello, V. (2014). Condiciones laborales que afectan el desempeño laboral de los asesores de America Call Center (ACL) del departamento Inbound Pymes, empresa contratada para prestar servicios a Conocel (CLARO). Guayaquil, Ecuador: Universidad de Guayaquil. Obtenido de <http://repositorio.ug.edu.ec/handle/redug/6015>
- Cuadrado, C. (2009). Protocolo y comunicación en la empresa y los negocios. 6º Edición. Madrid, España: Fundación Confemetal.
- Crisólogo Arce, Aurelio (2003). Diccionario pedagógico. Edic. Abedul. Lima Perú.
- Cristancho Dueñas, Felipe. (2013). La importancia de la comunicación interna. Editorial Ascendo. México, D.F.
- Domínguez, L. y Zavala M. (1987). El ámbito de la motivación ambiental, fisiológica, mental y social. Edit El Manual Moderno S.A. México.
- Drucker, Peter F. (2001). La Sociedad Post Capitalista. Edit. Norma. S.A. España.
- Egoavil Dorregaray, Josué (1999). Estilos de Liderazgo. Edit. Equipo Técnico de Asesoría y Consultaría de Personal (ACP). Lima Perú.
- Elorriaga, J. (2013). Ingeniería Humanística. Editorial El Ateneo. Buenos Aires. Argentina
- Fernández Seara J. L. (1997). Escala de motivaciones psicosociales. Manual. Publicación de Psicología Aplicada. Lima.
- Fernandez, Manuel. (2016). Eficacia organizacional: concepto, desarrollo y evaluación. Editorial Dias de Santos. Barcelona.

- Fischman, David (2013). El Camino del Líder. Edic. UPC Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas. El Comercio. Lima.
- Fisher R. & Uri W. (2002). Obtenga el sí. El arte de negociar sin ceder. Barcelona.
- Garcia, C. (2012). Diagnóstico de la situación de comunicación organizacional interna en el Instituto Nacional de Cooperativas- INACOP, Guatemala: Universidad de San Carlos de Guatemala. Obtenido de <http://repositorio.usac.edu.gt/1047/>
- Garcia Santillán, A. (1997). Desarrollo y comportamiento de la motivación en el trabajo. Editorial Eumed. México, D.F.
- Gonzales, F y Mitjans, A. (1999). Motivación profesional. Editorial Neptuno. Mexico, D.F.
- Gonzales, V. (1989). Niveles de integración de la motivación profesional. Tesis Doctoral. Ciudad de la Habana Cuba.
- Griffin, R., Moorhead, G. (2010). Comportamiento organizacional: gestión de personas y organizaciones. Mexico, D.F.: Cengage Learning.
- Grifol, D. (2017). ¿Qué es productividad laboral?. Daniel Grifol. Recuperado de <http://danielgrifol.es/que-es-productividad-laboral/>
- Harper. Row. (1985). La función de la comunicación interna y externa. Editorial Ladero. Mexico, D.F.
- Hernández Razo, Oscar. (2017). Comunicación, educativa y tecnologías digitales: tendencias actuales en investigación. Ed. Universidad Autónoma Metropolitana, Unidad Lerna, División de ciencias sociales y humanidades. México, D.F.
- Hezberg, F. (1968). Una vez más: ¿Cómo motiva usted a sus empleados? España, Harvard Business Review, pp. 13-22. Traducción al español: Jose Luis Pariente F.
- Hidrugo, J., & Pucce, D. (2016). El rendimiento y su relación con el desempeño laboral del talento humano en la clínica San Juan de Dios – Pimentel. Pimentel, Perú: Universidad Señor de Sipán. Obtenido de <http://repositorio.uss.edu.pe/handle/2285>

- Huamani, N. (2015). El clima organizacional en el desempeño laboral del personal de conducción de trenes, del área de transporte del metro de Lima, la línea 1 en el 2013. Lima, Perú. Universidad Nacional Tecnológica de Lima Sur. Obtenido de <http://repositorio.untels.edu.pe/bistream/UNTELS/87/1>
- Kenichi Ohmae (1996). La Mente del Estratega. El Triunfo de los Japoneses en el Mundo de los Negocios. Edit. Mc Graw Hill. México.
- Litlerer, Joseph (1996). Análisis de la Organizaciones. Editorial LIMUSA. México.
- López R, y Moreno H. (2001). Motivaciones Laborales. Editorial Mc Graw Hill. México.
- Maslow, Abraham (1963). El hombre autorealizado. Editorial Kairos S.A.Barcelona, España.
- Organización Internacional Del Trabajo [OIT] (2006). Comisión del Dialogo Latinoamericano sobre la Dimensión Social de la Globalización – Lima. Perú.
- Organización Internacional Del Trabajo [OIT] (2005). Empleadores, formación y empresa. Edit. CINTERFOR. México.
- Pedraza, Esperanza., Amaya, Glenys., & Conde, Mayrene. (2010). Desempeño laboral y estabilidad del personal administrativo contratado de la Facultad de Medicina de la Universidad de Zulia. *Revista de Ciencias Sociales*, 16(3), 493-505. Recuperado en 22 de septiembre de 2019, ¿de http://ve.scielo.org/scielo.php?scrip=sci_arttext&pid=S1315-95182010000300010&Ing=es&tlng=es
- Porter, Michael E. (1985) Estrategia Competitiva. Edit. Continental S.A. 15° Ed. México.
- Porter, M., Lawler, S. (1988). Teorias de la motivación. Edit Pretince. México.
- Raymond P. Alan (1998). Administración en la Tercera Ola. Los Contornos Competitivos. Edit. CESCA. México.
- Rensis Likert (1998). El Factor Humano en la Empresa. Su Dirección y Valoración. Ed. Deustuo. España.

Robbins Stephen P. (1999). Comportamiento Organizacional. Octava Edición. Prentice Hall Hispanoamericano México.

Sanchez & Reyes (1996). Investigación educativa. Lima Perú.

Schein H. E. (2000). Psicología de la Organización. Prentice Hall Hispanoamericana S.A. México.

Stoner J. (2005). Administración Editorial Prentice Hall Hispanoamericana S.A. México.

Vroom, V., Deci, E. (1979). Motivación y alta dirección, Editorial Trillas S.A., Mexico.

Apéndice A. Matriz De Consistencia

Título: Influencia de la comunicación interna en el desempeño laboral de los colaboradores de la empresa Novocentro Universal SAC. sede el tambo – Huancayo.						
Problema General	Objetivo General	Hipótesis General	Variables	Dimensiones	Indicadores	Método
¿Cuál es el grado de relación de la Comunicación Interna en el Desempeño Laboral de los colaboradores de la Empresa Novocentro Universal SAC Sede El Tambo - Huancayo?	Determinar el grado de relación de la Comunicación Interna y el Desempeño Laboral de los colaboradores de la empresa Novocentro Universal SAC. Sede El Tambo – Huancayo.	El grado de relación de la Comunicación Interna y el Desempeño Laboral de los colaboradores de la empresa Novocentro Universal SAC. Sede El Tambo - Huancayo, es positivo.	Independiente: Comunicación Interna.	<ul style="list-style-type: none"> Comunicación Formal Comunicación Informal 	<ul style="list-style-type: none"> Manual de Trabajo para el colaborador. Mapeo de procesos operativos. Flujograma de procesos operativos. Documentos administrativos físicos (cartas, oficios circulares, memorandos) Apps electrónicos de comunicación (E_mail corporativo, Drive, Hanguts, Messenger) Intranet corporativo. Software de aplicación especializado para trabajo operativo. Reuniones ordinarias / extraordinarias de trabajo. Buzón de sugerencias físico o electrónico. Círculos de Calidad. Focus Group de trabajo interno. Reuniones de trabajo por áreas o departamentos. Apps electrónicos de comunicación (E_mail personal, Drive, Hanguts, Messenger, WhatsApp entre áreas o departamentos) Reuniones de amistad dentro y fuera de la empresa. Formación de clubes internos donde se comparte la misma cultura. Presencia clara de rumores respecto a las actividades empresariales. Presencia clara de conflictos personales en las actividades empresariales. 	<p>Método General: Método Científico.</p> <p>Mét. Específicos: Método Analítico Método Sintético Tipo de Investigación: Descriptivo. Nivel de Investigación: Relacional Diseño de Investigación: No experimental - Transversal</p> <p>Población y Muestra Población: 28 colaboradores</p>
¿Cómo es la Comunicación Interna en la Empresa Novocentro Universal SAC Sede El Tambo - Huancayo?	Conocer como es la Comunicación Interna de los colaboradores de la empresa Novocentro Universal	La Comunicación Interna de los colaboradores de la empresa Novocentro Universal SAC. Sede El	Dependiente: Desempeño Laboral	<ul style="list-style-type: none"> Optimización de Cortes Ruteado de piezas Perforación para bisagras 	<ul style="list-style-type: none"> Reporte aprobado de los datos y medidas del pedido por el supervisor y el cliente. Nivel de satisfacción de los clientes atendidos por periodo productivo. Número de quejas de clientes por periodo productivo. Promedio de tiempo total por ciclo. Tiempo total de proceso. Número de quejas de clientes por periodo 	<p>Muestra: Muestreo censal para el caso. n = 28 colaboradores</p>

.	SAC. Sede El Tambo - Huancayo.	Tambo - Huancayo, es deficiente		<ul style="list-style-type: none"> • Dimensionado de tableros • Enchapados de cantos • Servicio de diseño • Despacho a domicilio • Cierre de venta 	<p>productivo. Porcentaje de satisfacción de los clientes atendidos por periodo productivo.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Ficha de perforación para bisagras aprobada por el supervisor. Número de quejas de clientes por periodo productivo. Porcentaje de satisfacción de los clientes atendidos por periodo productivo. • Ficha de dimensionado de tableros aprobada por el supervisor. Tiempo total de proceso. Número de quejas de clientes por periodo productivo. Porcentaje de satisfacción de los clientes atendidos por periodo productivo. • Ficha de conformidad firmada por el supervisor. Número de quejas de clientes por periodo productivo. Porcentaje de satisfacción de los clientes atendidos por periodo productivo. • Reporte aprobado de diseño terminado por el supervisor y el cliente. Número de quejas de clientes por periodo productivo. Porcentaje de satisfacción de los clientes atendidos por periodo productivo. • Cargo de conformidad firmado por el cliente. Número de quejas de clientes por periodo productivo. Porcentaje de satisfacción de los clientes atendidos por periodo productivo. • Catálogo de productos / Servicios. Formato de pre venta. Boleta o Factura de venta. • Contabilidad: Recopilación de documentación contable. Preparación de EE. FF. • Logística: Cotización de precios. Compras de productos. • Recursos Humanos: Reclutamiento, selección, contrato, remuneración de personal. • Tecnología Informática: Administración, Mantenimiento de Base de Datos. • Maestranza: Entrenamiento, formación y capacitación de personal. Mantenimiento de maquinarias y equipos. Seguridad y conservación de maquinarias y equipos. 	<p>Técnicas: Encuesta</p> <p>Instrumentos: Cuestionarios</p> <p>Técnicas de Procesamiento de datos: Programa computarizado IBM – SPSS.</p>
¿Cómo es el Desempeño Laboral de los colaboradores de la Empresa Novocentro Universal SAC Sede El Tambo - Huancayo?	Conocer como es el Desempeño Laboral de los colaboradores de la empresa Novocentro Universal SAC. Sede El Tambo – Huancayo.	El Desempeño Laboral de los colaboradores de la empresa Novocentro Universal SAC. Sede El Tambo - Huancayo, es regular.				

Apéndice B

Instrumento de recolección de datos: encuesta

**Cuestionario: Dirigido a: Directivos del área Estratégica y Táctica
- Colaboradores del nivel Operativo - Administrativo.**

INTRODUCCIÓN:

- *El presente cuestionario tiene por objetivo determinar el grado de relación de la Comunicación Interna y el Desempeño Laboral de los colaboradores de la empresa Novocentro Universal SAC. Sede El Tambo - Huancaayo.*

DATOS GENERALES:

Cargo que desempeña en la empresa: _____

Área a la que pertenece:

Directivo de nivel Estratégico () Directivo de nivel Táctico ()
Colaborador de Operativo () Colaborador Administrativo ()

Sexo: () Masculino () Femenino **Fecha:** ____/____/____

TABLA DE ESPECIFICACIÓN:

c) Regular d) Deficiente
e) Nulo

A. VARIABLES:

- VARIABLE INDEPENDIENTE:
- Comunicación Interna.
- VARIABLE DEPENDIENTE:
- Desempeño Laboral.

B. CATEGORÍAS DIAGNÓSTICAS:

Varían de acuerdo a la propuesta de las variables e indicadores.

C. ÍTEMS:

a = 5, b = 4; c = 3; d = 2 y e = 1

D. PUNTAJE:

ESCALA DE LIKERT.

a) Excelente b) Bueno

INSTRUCCIONES: *A continuación, presento 20 preguntas sencillas, las cuales marcará con un aspa (x), la alternativa que cree conveniente (sólo una)*

1. En el caso de tener algún cargo Directivo en la empresa: Califique el Nivel de Comunicación entre Gerentes.
(a) Excelente (b) Bueno (c) Regular
(d) Deficiente (e) Nulo
2. Califique el uso del Manual de Seguridad y Salud Ocupacional.
(a) Excelente (b) Bueno (c) Regular
(d) Deficiente (e) Nulo
3. Califique el uso del Reglamento Interno de Trabajo (RIT).
(a) Excelente (b) Bueno (c) Regular
(d) Deficiente (e) Nulo
4. Califique el uso del Manual de Trabajo para el Colaborador.
(a) Excelente (b) Bueno (c) Regular
(d) Deficiente (e) Nulo
5. En el caso de tener algún cargo exclusivamente operativo: Califique el nivel de instrucción, entrenamiento o formación que tiene en el uso de maquinarias y equipos.
(a) Excelente (b) Bueno (c) Regular
(d) Deficiente (e) Nulo
6. Califique el uso de Mapeos para Procesos (Instructivo de procedimientos operativos)
(a) Excelente (b) Bueno (c) Regular
(d) Deficiente (e) Nulo
7. Califique el uso de Flujogramas para Procesos Operativos.
(a) Excelente (b) Bueno (c) Regular
(d) Deficiente (e) Nulo
8. Califique el uso de documentos administrativos físicos que se usan en la empresa (cartas, oficios circulares, memorandos, etc.).
(a) Excelente (b) Bueno (c) Regular
(d) Deficiente (e) Nulo

9. Califique el uso de Apps electrónicos de comunicación dentro de la empresa (E_mail corporativo, Google Drive, Hanguts, Messenger, etc.)
- | | | |
|----------------|-----------|-------------|
| (a) Excelente | (b) Bueno | (c) Regular |
| (d) Deficiente | (e) Nulo | |
10. Califique el uso de la Intranet de la empresa.
- | | | |
|----------------|-----------|-------------|
| (a) Excelente | (b) Bueno | (c) Regular |
| (d) Deficiente | (e) Nulo | |
11. Califique el uso de software de aplicación especializado para trabajo operativo.
- | | | |
|----------------|-----------|-------------|
| (a) Excelente | (b) Bueno | (c) Regular |
| (d) Deficiente | (e) Nulo | |
12. Califique, cómo son las reuniones de trabajo ordinarias / extraordinarias en la empresa.
- | | | |
|----------------|-----------|-------------|
| (a) Excelente | (b) Bueno | (c) Regular |
| (d) Deficiente | (e) Nulo | |
13. Califique, cómo son los Círculos de Calidad en la empresa.
- | | | |
|----------------|-----------|-------------|
| (a) Excelente | (b) Bueno | (c) Regular |
| (d) Deficiente | (e) Nulo | |
14. Califique, cómo son los Focus Group de trabajo interno en la empresa.
- | | | |
|----------------|-----------|-------------|
| (a) Excelente | (b) Bueno | (c) Regular |
| (d) Deficiente | (e) Nulo | |
15. Califique, cómo son las reuniones de trabajo por áreas o departamentos dentro de la empresa.
- | | | |
|----------------|-----------|-------------|
| (a) Excelente | (b) Bueno | (c) Regular |
| (d) Deficiente | (e) Nulo | |
16. Normalmente, cómo son las reuniones de amistad entre los colaboradores, dentro y fuera de la empresa.
- | | | |
|----------------|-----------|-------------|
| (a) Excelente | (b) Bueno | (c) Regular |
| (d) Deficiente | (e) Nulo | |

17. Si se diera el caso, cómo son la conformación de clubes internos entre compañeros de trabajo donde se comparte los mismos gustos, preferencias y cultura.
- | | | |
|----------------|-----------|-------------|
| (a) Excelente | (b) Bueno | (c) Regular |
| (d) Deficiente | (e) Nulo | |
18. En el caso de tener algún cargo en el área de producción o ventas: ¿Cuál es el nivel de información y comunicación que se proporciona en dichas área?
- | | | |
|-------------------|-----------|-------------|
| B. (a) Excelente | (b) Bueno | (c) Regular |
| C. (d) Deficiente | (e) Nulo | |
19. Califique usted la presencia de rumores respecto a las actividades cotidianas dentro y fuera de la empresa.
- | | | |
|----------------|------------|---------------|
| (a) Demasiados | (b) Muchos | (c) Regulares |
| (d) Pocos | (e) Nulos | |
20. Califique usted la presencia de conflictos personales respecto a las actividades cotidianas dentro y fuera de la empresa.
- | | | |
|----------------|------------|---------------|
| (a) Demasiados | (b) Muchos | (c) Regulares |
| (d) Pocos | (e) Nulos | |

GRACIAS

Apéndice C

Instrumento de recolección de datos: encuesta

CUESTIONARIO: Dirigido a: Directivos del área Estratégica y Táctica

INTRODUCCIÓN:

- *El presente cuestionario tiene por objetivo determinar el grado de relación de la Comunicación Interna y el Desempeño Laboral de los colaboradores de la empresa Novocentro Universal SAC. Sede El Tambo - Huancayo.*

DATOS GENERALES:

Cargo que desempeña en la empresa: _____

Área a la que pertenece:

Directivo de nivel Estratégico () Directivo de nivel Táctico ()

Sexo: () Masculino () Femenino **Fecha:** ____/____/____

TABLA DE ESPECIFICACIÓN:

A. VARIABLES:

- VARIABLE INDEPENDIENTE:
- Comunicación Interna.
- VARIABLE DEPENDIENTE:
- Desempeño Laboral.

B. CATEGORÍAS DIAGNÓSTICAS:

Varían de acuerdo a la propuesta de las variables e indicadores.

C. ÍTEMS:

a = 5, b = 4; c = 3; d = 2 y e = 1

D. PUNTAJE:

ESCALA DE LIKERT.

- | | |
|--------------|---------------|
| a) Excelente | b) Bueno |
| c) Regular | d) Deficiente |
| e) Nulo | |

INSTRUCCIONES: A continuación, presentamos 13 procesos operativos – administrativos que su empresa realiza, los cuales marcará con un aspa (x), la alternativa que cree conveniente (sólo una)

PROCESOS OPERATIVOS DEL ÚLTIMO PERIODO

Respecto al proceso operativo de:		(a) Excelente	(b) Bueno	(c) Regular	(d) Deficiente	(e) Nulo
1. Optimización de cortes:						
1.1.	Reporte aprobado de los datos y medidas del pedido por el supervisor y el cliente.					
1.2.	Nivel de satisfacción de los clientes atendidos por periodo productivo.					
1.3.	Número de quejas de clientes por periodo productivo.	Demasiado	Mucho	Regular	Poco	Nulo
Respecto al proceso operativo de:		(a) Excelente	(b) Bueno	(c) Regular	(d) Deficiente	(e) Nulo
2. Ruteado de piezas:						
2.1.	Promedio de tiempo total por ciclo.					
2.2.	Tiempo total de proceso.					
2.3.	Nivel de satisfacción de los clientes atendidos por periodo productivo.					
2.4.	Número de quejas de clientes por periodo productivo.	Demasiado	Mucho	Regular	Poco	Nulo
Respecto al proceso operativo de:		(a) Excelente	(b) Bueno	(c) Regular	(d) Deficiente	(e) Nulo
3. Perforación para bisagras:						
3.1.	Ficha de perforación para bisagras aprobada por el supervisor.					
3.2.	Nivel de satisfacción de los clientes atendidos por periodo productivo.					
3.3.	Número de quejas de clientes por periodo productivo.	Demasiado	Mucho	Regular	Poco	Nulo
Respecto al proceso operativo de:		(a) Excelente	(b) Bueno	(c) Regular	(d) Deficiente	(e) Nulo
4. Dimensionado de tableros:						
4.1.	Ficha de dimensionado de tableros aprobada por el supervisor.					
4.2.	Tiempo total de proceso.					
4.3.	Nivel de satisfacción de los clientes atendidos por periodo productivo.					
4.4.	Número de quejas de clientes por periodo productivo.	Demasiado	Mucho	Regular	Poco	Nulo

Respecto al proceso operativo de:		(a) Excelente	(b) Bueno	(c) Regular	(d) Deficiente	(e) Nulo
5. Enchapados de cantos:						
5.1.	Ficha de conformidad firmada por el supervisor.					
5.2.	Nivel de satisfacción de los clientes atendidos por periodo productivo.					
5.3.	Número de quejas de clientes por periodo productivo.	Demasiado	Mucho	Regular	Poco	Nulo
Respecto al proceso operativo de:		(a) Excelente	(b) Bueno	(c) Regular	(d) Deficiente	(e) Nulo
6. Servicio de diseño:						
6.1.	Reporte aprobado de diseño terminado por el supervisor y el cliente.					
6.2.	Tiempo total de proceso.					
6.3.	Nivel de satisfacción de los clientes atendidos por periodo productivo.					
6.4.	Número de quejas de clientes por periodo productivo.	Demasiado	Mucho	Regular	Poco	Nulo
Respecto al proceso operativo de:		(a) Excelente	(b) Bueno	(c) Regular	(d) Deficiente	(e) Nulo
7. Despacho a domicilio:						
7.1.	Cargo de conformidad firmado por el cliente.					
7.2.	Nivel de satisfacción de los clientes atendidos por periodo productivo.					
7.3.	Número de quejas de clientes por periodo productivo.	Demasiado	Mucho	Regular	Poco	Nulo
Respecto al proceso operativo de:		(a) Excelente	(b) Bueno	(c) Regular	(d) Deficiente	(e) Nulo
8. Ventas:						
8.1.	Presentación de catálogo de productos / servicios.					
8.2.	Explicación detallada de las bondades del productos / servicios.					
8.3.	Cierre de venta aceptada.					
Respecto al proceso administrativo de:		(a) Excelente	(b) Bueno	(c) Regular	(d) Deficiente	(e) Nulo
9. Contabilidad:						
9.1.	Recopilación de documentación contable.					
9.2.	Preparación de estados financieros en las fechas indicadas.					
9.3.	Preparación de informes tributarios.					
Respecto al proceso administrativo de:		(a) Excelente	(b) Bueno	(c) Regular	(d) Deficiente	(e) Nulo
10. Logística:						
10.1.	Determinación de la necesidad de compra.					

10.2.	Cotización de precios.					
10.3.	Compras de insumos, materiales, repuestos, suministros, accesorios, equipos, maquinarias.					
Respecto al proceso administrativo de:		(a) Excelente	(b) Bueno	(c) Regular	(d) Deficiente	(e) Nulo
11 Recursos Humanos:						
11.1.	Reclutamiento, selección y contrato de personal.					
11.2.	Remuneración de personal.					
11.3.	Motivación y desarrollo de personal.					
Respecto al proceso administrativo de:		(a) Excelente	(b) Bueno	(c) Regular	(d) Deficiente	(e) Nulo
12. Tecnología Informática:						
12.1.	Administración de la plataforma informática de comunicación					
12.2.	Mantenimiento y prevención de base de datos – generación de reportes.					
Respecto al proceso administrativo de:		(a) Excelente	(b) Bueno	(c) Regular	(d) Deficiente	(e) Nulo
13. Maestranza:						
13.1.	Entrenamiento, formación y capacitación de personal.					
13.2.	Mantenimiento de maquinarias y equipos.					
13.3.	Seguridad y conservación de maquinarias y equipos.					

GRACIAS

Apéndice D

GUIA DE ENTREVISTA

Presentación

En esta oportunidad se está realizando un proyecto de investigación, por lo cual se pide su colaboración de manera honesta y sincera para la siguiente entrevista.

Confidencialidad

Los datos obtenidos en esta entrevista serán únicamente utilizados con fines académicos y no serán divulgados por ningún motivo.

Datos Generales de la Entrevista:

Nombre del entrevistado: <i>Eduard Martinez Cosme</i>	Nombre del entrevistador: <i>Lady J. Marin Vilchez.</i>
Lugar: <i>Sede Principal NovoCentro</i> <i>Av. Mariscal Castilla, N° 1745</i>	Hora y fecha: <i>05- Feb- 2019</i> <i>18:00 horas</i>

- ¿A qué se dedica la empresa Novo Centro Universal SAC Sede El Tambo?

El giro de la empresa es de Comercialización de Melamina, Derivados y Accesorios.

- ¿Qué tipo de comunicación usa más dentro de la empresa? (Detalle la opción correspondiente)

- ☒ A. Comunicación formal (reuniones ordinarias, uso de documentos físicos: oficios, cartas, memorándum)
- ☒ B. Comunicación informal (reuniones extraordinarias, eventual uso de colaboradores como mensajeros)

- ¿Cómo les comunica oficialmente a sus colaboradores las decisiones de la directiva, es decir las ordenes y contraordenas? ¿Qué medios utiliza?

Comunicación Formal: Reunión de Directorio (secretarios, presidente y socios) utilizando la programación al Gerente General mediante vía telefónica las reuniones o por whatsapp.

Comunicación Informal: Hacemos reuniones todos los lunes con el equipo, se les da los alcances de los acuerdos.

- ¿Usted cree, que en su empresa existe rumores por parte de los colaboradores?

Si, es un tipo de problema de comunicación, debido a la debilidad en los canales de comunicación. Y la falta de reuniones de manera personalizada con cada área. Por eso pensamos en promover trabajar con cada área de manera específica.

- ¿Usted realiza reuniones de trabajo con su equipo? ¿Con qué frecuencia las realiza?

Si, la frecuencia es Semanalmente cada Lunes.

- ¿Quién es el encargado de comunicar los objetivos y/o metas al equipo de trabajo?

El Gerente de Tienda que comunica a la parte operativa, logística, a producción y al área de comercialización.

- ¿De qué manera los colaboradores hacen llegar sus opiniones y sugerencias para mejorar su propio trabajo hacia la directiva, ¿Quién procesa esa información? ¿En alguna oportunidad se tomó en cuenta de estas sugerencias?

Mediante reuniones de forma verbal nos llegan las sugerencias, los que procesan esta información es el área de RR.HH. y el Gerente de Tienda.

Si se toman en cuenta las sugerencias y se aplican.

- ¿Actualmente cómo califica el desempeño laboral de sus colaboradores?, ¿A qué cree usted que se deba la falta de un mejor desempeño laboral?

Lo califico de manera Regular, debido a la falta de capacitación, entrenamiento, formación y habilidades técnicas y humanas.

- ¿En general sus colaboradores logran las metas establecidas? ¿En qué medida?

Si logran las metas, teniendo en cuenta que de 1 al 100% se llega a un 90 a 85%.

El método de metas comerciales es dado por el Gerente General.

- ¿A cargo de qué directivo se encuentra la labor de evaluación del personal?

Esta a cargo del área de RR.HH, ellos tienen en cuenta:

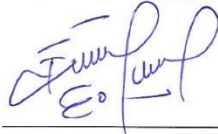
- Responsabilidad.
- Puntualidad.
- Productividad (Individual)
- Seguridad (de acuerdo a implementación de comité de seguridad)

- ¿En que se basa para tomar la decisión, respecto a ascender, mantener o despedir a sus colaboradores?

Para Ascender, debe cumplir todos los requerimientos de evaluación.

Mantener, que cumpla los estándares regulares de evaluación.

*Despedir, que no cumpla los requerimientos mínimos de evaluación y
recibe una llamada de atención, 3 memorandums, causal de despido.*



ENTREVISTADO

DNI. 43350464



ENTREVISTADOR

DNI. 71405252

Apéndice E

FICHA DE EVALUACIÓN DE OPINIÓN DE EXPERTOS

1. DATOS GENERALES:

Apellidos y Nombre del Experto Validador	Cargo o Institución donde labora	Grado o Título del Experto Validador	Autor/es del Instrumento
Venegas R. Pedro B.	Docente UC	M.B.A.	Lady J. Marina Veloz

2. TÍTULO DE LA INVESTIGACIÓN:


Influencia de la Comunicación Interna en el Desempeño laboral de los colaboradores de la empresa NovoCentro Universal SAC Sede El Tambo.

3. ASPECTOS DE VALIDACIÓN DE LOS INSTRUMENTOS:

INDICADORES	CRITERIOS	Deficiente %					Regular %					Bueno %					Muy Bueno %					Excelente %				
		0	6	11	16	21	26	31	36	41	46	51	56	61	66	71	76	81	86	91	96	5	10	15	20	25
1 CLARIDAD	Esta formulado con lenguaje apropiado.																									
2 OBJETIVIDAD	Esta expresado en capacidades observables.																									
3 ACTUALIDAD	Es tema de estos tiempos.																									
4 ORGANIZACIÓN	Existe un orden lógico.																									
5 SUFICIENCIA	Comprende la plenitud investigada.																									
6 INTENCIONALIDAD	Adecuado para valorar el tema																									
7 CONSISTENCIA	Basado en aspectos teórico - científicos																									
8 COHERENCIA	Relaciona variables, dimensiones e indicadores.																									
9 METODOLOGÍA	La estrategia responde al propósito de la investigación.																									

4. OPINIÓN DE APLICABILIDAD:

..... Puede aplicarse al cuestionario

Lugar y Fecha	DNI N°	Firma del Experto Validador	N° Teléfono
02-Abr-2019	45144409		96467034

FICHA DE EVALUACIÓN DE OPINIÓN DE EXPERTOS

1. DATOS GENERALES:

Apellidos y Nombre del Experto Validador	Cargo o Institución donde labora	Grado o Título del Experto Validador	Autor/es del Instrumento
Santillán Zapata Nilsa	Docente Universidad	Mg. Administradora	Ley Marín Vilchez

2. TÍTULO DE LA INVESTIGACIÓN:


Influencia de la Comunicación Interna en el Desempeño laboral de los colaboradores de la empresa NovoCentro Universal SAC Sede El Tambo.

3. ASPECTOS DE VALIDACIÓN DE LOS INSTRUMENTOS:

INDICADORES	CRITERIOS	Deficiente %				Regular %				Bueno %				Muy Bueno %				Excelente %			
		0	6	11	16	21	26	31	36	41	46	51	56	61	66	71	76	81	86	91	96
1 CLARIDAD	Esta formulado con lenguaje apropiado.																				
2 OBJETIVIDAD	Esta expresado en capacidades observables.																				
3 ACTUALIDAD	Es tema de estos tiempos.																				
4 ORGANIZACIÓN	Existe un orden lógico.																				
5 SUFICIENCIA	Comprende la plenitud investigada.																				
6 INTENCIONALIDAD	Adecuado para valorar el tema																				
7 CONSISTENCIA	Basado en aspectos teórico - científicos																				
8 COHERENCIA	Relaciona variables, dimensiones e indicadores.																				
9 METODOLOGÍA	La estrategia responde al propósito de la investigación.																				

4. OPINIÓN DE APLICABILIDAD:

Puede ser aplicación

Lugar y Fecha	DNI N°	Firma del Experto Validador	N° Teléfono
Huancayo Universidad Confederación	42713406		990477744

FICHA DE EVALUACIÓN DE OPINIÓN DE EXPERTOS

1. DATOS GENERALES:

Apellidos y Nombre del Experto Validador	Cargo o Institución donde labora	Grado o Título del Experto Validador	Autor/es del Instrumento
Villafuerte Victoria, Miguel A	Docente universitario	Magister en Administración	Luz J. Marín Vilchaz

2. TÍTULO DE LA INVESTIGACIÓN:

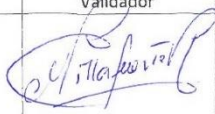
Influencia de la Comunicación Interna en el Desempeño laboral de los colaboradores de la empresa NovoCentro Universal SAC Sede El Tambo.

3. ASPECTOS DE VALIDACIÓN DE LOS INSTRUMENTOS:

INDICADORES	CRITERIOS	Deficiente %					Regular %				Bueno %				Muy Bueno %				Excelente %			
		0 a 5	6 a 10	11 a 15	16 a 20	21 a 25	26 a 30	31 a 35	36 a 40	41 a 45	46 a 50	51 a 55	56 a 60	61 a 65	66 a 70	71 a 75	76 a 80	81 a 85	86 a 90	91 a 95	96 a 100	
1 CLARIDAD	Esta formulado con lenguaje apropiado.																					
2 OBJETIVIDAD	Esta expresado en capacidades observables.																					
3 ACTUALIDAD	Es tema de estos tiempos.																					
4 ORGANIZACIÓN	Existe un orden lógico.																					
5 SUFICIENCIA	Comprende la plenitud investigada.																					
6 INTENCIONALIDAD	Adecuado para valorar el tema																					
7 CONSISTENCIA	Basado en aspectos teórico - científicos																					
8 COHERENCIA	Relaciona variables, dimensiones e indicadores.																					
9 METODOLOGÍA	La estrategia responde al propósito de la investigación.																					

4. OPINIÓN DE APLICABILIDAD:

Puede aplicar el cuestionario

Lugar y Fecha	DNI N°	Firma del Experto Validador	N° Teléfono
Huancayo 03/04/2019	40055718		989434678